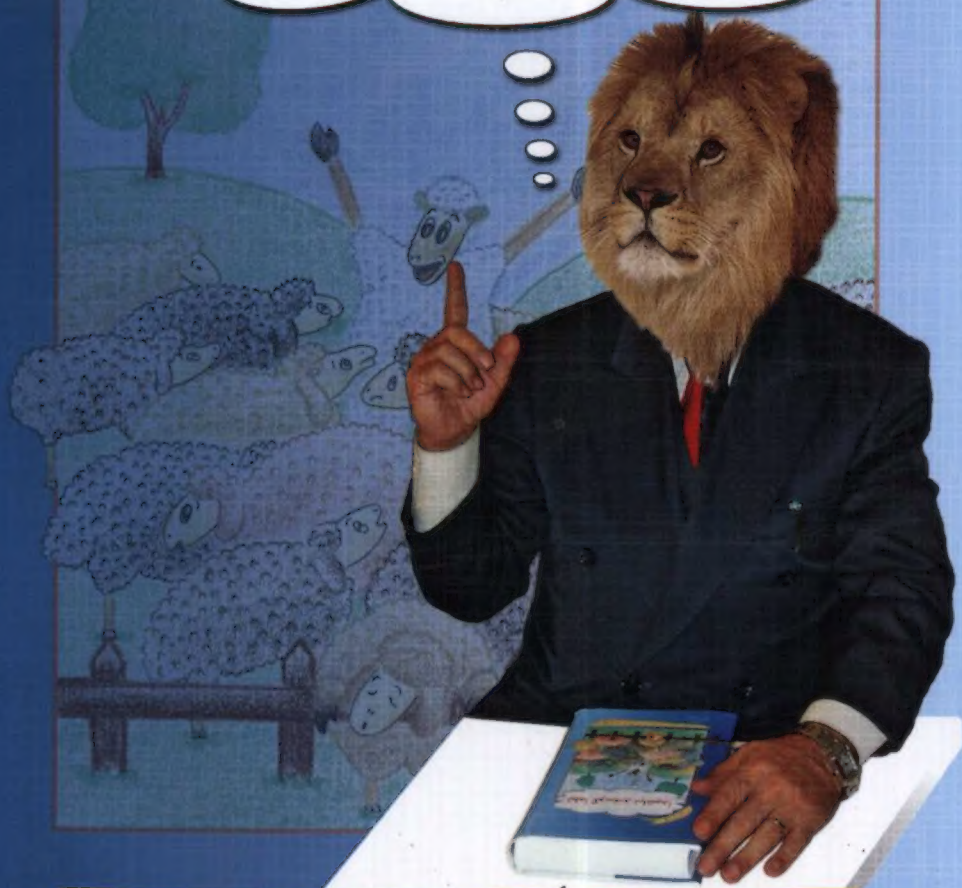


تصویر ابو عبد الرحمن کردی

خودشناسی

لطفاً مدیر موفق باشید!



تقدیرم به عزیزانی که می‌فروهند مدیر موفق باشند!

به اهتمام:  
محمود نامنی

«به نام یکانه بهانه‌ر هستی»

لطفاً مدیر موفق باشید!

به‌اهتمام:

«محمود نامنی»



نشر آسیم

انتشارات نامن \*

خیابان استاد مطهری - خیابان میرعماد

صندوق پستی: ایران - تهران ۱۳۷۹-۱۳۱۴۵

خیابان سیزدهم - شماره ۱۳

خ آزادی - خ بهبودی - کوچه هنر - بن بست نادر پ ۷

مرکز توزیع: نشر آسیم

تلفن و دورنگار: ۶۶۰۸۸۵۳۲ - ۳

تلفن و دورنگار: ۸۸۷۴۰۹۹۲ - ۲

وب سایت: www.namannashr.com

مستقیم شهرستان: ۸۸۷۵۴۴۴۲

Email: namannashr@gmail.com

مستقیم تهران: ۸۸۷۵۰۳۸۲

## لطفاً مدیر موفقی باشید!

چاپ اول: تابستان ۱۳۸۷

چاپ دوم: زمستان ۱۳۸۷

چاپ سوم: بهار ۱۳۸۸

چاپ چهارم: زمستان ۱۳۸۸

چاپ پنجم: زمستان ۱۳۸۹

با ویرایش، اصلاحات

● به اهتمام: محمود نامنی

● مشاوران علمی: راحله معینی پور - سیدمحمد عرشیانفر

● ویراستاران: شیما جراحی - سحر نامنی - محمدعلی نقوی

● گرافیک: صبا نامنی

● طراحان: سمیه رهنما - ساناز فلاحتی

● مدیران فنی و هنری: رضا امان الهی - حامد جراحی

● حروفچینی: گنجینه

● چاپ: کاج

● نوبت چاپ: ششم (بهار ۱۳۹۰)

● تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

● قیمت: ۸۵۰۰۰ ریال

سرشناسه: نامنی، محمود  
عنوان و پدیدآور: لطفاً مدیر موفقی باشید / نویسنده: محمود نامنی  
مشخصات نشر: تهران - نامن، ۱۳۸۸  
مشخصات ظاهری: ۴۰۰ ص.  
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۱۸-۱۶-۰  
وضعیت فهرست نویسی: فنی  
یادداشت: عنوان دیگر: چگونه می توان مدیر موفقی شد؟  
یادداشت: کتابنامه: ص (۳۹۰) - ۳۹۹  
موضوع: مدیریت / رفتار سازمانی  
رده بندی کتبه: ۲۶۴ ن ۲ / ف / HD۳۷  
رده بندی دیویی: ۶۵۸  
شماره کتابخانه ملی: ۱۱۰۴۲۰۱

\* نامن: نام روستایی است در سی کیلومتری سبزوار

هرگونه اقتباس از این کتاب بدون مجوز مکتوب ناشر ممنوع است!

## «فهرست»

۵	— سخن اول .....
۷	— سپاسگزاری .....
۹	— میلاد مدیر .....
۱۵	— سخن نگارنده .....
۲۱	— حکایت روزی که مدیر شدم .....
۵۱	— آغاز کلام .....
۵۵	<b>فصل اول: لطفاً کارمند موفق باشید!</b> .....
۸۴	— یک روز کاری یک کارمند .....
۹۳	— تفاوت‌های رفتاری من و مدیرم از نگاه دیگران .....
۱۰۰	— چکیده مطالب .....
۱۰۹	<b>فصل دوم: لطفاً مدیر موفق باشید!</b> .....
۱۱۹	— ده روش برای مدیران موفق .....
۱۱۹	— ده روش برای کنار آمدن با کارکنان .....
۱۲۰	— شش اشتباه مهلک مدیران .....
۱۲۰	— شش اقدام برای محبوب شدن .....
۱۲۵	— صفات مشترک گاو با مدیر! .....
۱۴۰	— تعهد چیست؟ .....



- ۱۴۸ ..... انواع مدیر
- ۱۵۲ ..... آیا می‌دانید موارد مصرف اندام یک مدیر چگونه است؟
- ۱۶۱ ..... چگونه خود را ارزیابی کنیم؟
- ۱۷۷ ..... شایعه چیست؟ تولید و توزیع کنندگان شایعه چه کسانی هستند؟
- ۱۸۵ ..... با کارمند خاطی چگونه برخورد کنیم؟
- ۲۰۹ ..... با کارکنان مشکل‌دار چگونه برخورد کنیم؟
- ۲۱۵ ..... اصول مدیریت چیست؟
- ۲۴۰ ..... چگونه باید جلسه برگزار کنیم؟
- ۲۴۷ ..... فصل سوم: لطفاً مدیر تجاری موفق باشید!
- ۲۴۹ ..... چگونه می‌توان «م» مشکلات را برداشت؟
- ۲۵۳ ..... انواع مشتریان
- ۲۵۳ ..... مشتریان شاکی چه می‌خواهند؟
- ۲۵۷ ..... خانم/آقای مدیر! کارتان بهتر خواهد شد اگر .....
- ۲۶۱ ..... تملق چیست؟ چاپلوس کیست؟
- ۲۸۲ ..... چگونه مطالبه کنیم؟
- ۲۹۱ ..... فصل چهارم: پرسش از شما، پاسخ از ما
- ۳۰۹ ..... فصل پنجم: عبارات تأکیدی
- ۳۶۱ ..... فصل ششم: پرسش‌های بی‌پاسخ
- ۳۶۷ ..... فصل هفتم: آزمون‌های خودشناسی
- ۳۹۱ ..... فصل هشتم: این کتاب چه اثری بر شما گذاشت؟
- ۳۹۳ ..... منابع
- ۴۰۰ ..... معرفی دیگر آثار نویسنده

«به نام یگانه بهانه‌ر هستی»

لطفاً مدیر موفق باشید!

به‌اهتمام:

«محمود نامنی»



نشر آسیم

انتشارات نامن \*

خیابان استاد مطهری - خیابان میرعماد

صندوق پستی: ایران - تهران ۱۳۷۹-۱۳۱۴۵

خیابان سیزدهم - شماره ۱۳

خ آزادی - خ بهبودی - کوچه هنر - بن بست نادر پ ۷

مرکز توزیع: نشر آسیم

تلفن و دورنگار: ۶۶۰۸۸۵۳۲ - ۳

تلفن و دورنگار: ۸۸۷۴۰۹۹۲ - ۲

وب سایت: www.namannashr.com

مستقیم شهرستان: ۸۸۷۵۴۴۴۲

Email: namannashr@gmail.com

مستقیم تهران: ۸۸۷۵۰۳۸۲

## لطفاً مدیر موفقی باشید!

چاپ اول: تابستان ۱۳۸۷

چاپ دوم: زمستان ۱۳۸۷

چاپ سوم: بهار ۱۳۸۸

چاپ چهارم: زمستان ۱۳۸۸

چاپ پنجم: زمستان ۱۳۸۹

با ویرایش، اصلاحات

● به اهتمام: محمود نامنی

● مشاوران علمی: راحله معینی پور - سیدمحمد عرشیانفر

● ویراستاران: شیما جراحی - سحر نامنی - محمدعلی نقوی

● گرافیک: صبا نامنی

● طراحان: سمیه رهنما - ساناز فلاحتی

● مدیران فنی و هنری: رضا امان الهی - حامد جراحی

● حروفچینی: گنجینه

● چاپ: کاج

● نوبت چاپ: ششم (بهار ۱۳۹۰)

● تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

● قیمت: ۸۵۰۰۰ ریال

سرشناسه: نامنی، محمود  
عنوان و پدیدآور: لطفاً مدیر موفقی باشید / نویسنده: محمود نامنی  
مشخصات نشر: تهران - نامن، ۱۳۸۸  
مشخصات ظاهری: ۴۰۰ ص.  
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۵۱۸-۱۶-۰  
وضعیت فهرست نویسی: فنی  
یادداشت: عنوان دیگر: چگونه می توان مدیر موفقی شد؟  
یادداشت: کتابنامه: ص (۳۹۰) - ۳۹۹  
موضوع: مدیریت / رفتار سازمانی  
رده بندی کتبه: ۲۶۴ ن ۲ / ف / HD۳۷  
رده بندی دیویی: ۶۵۸  
شماره کتابخانه ملی: ۱۱۰۴۲۰۱

\* نامن: نام روستایی است در سی کیلومتری سبزوار

هرگونه اقتباس از این کتاب بدون مجوز مکتوب ناشر ممنوع است!

## «فهرست»

۵	— سخن اول .....
۷	— سپاسگزاری .....
۹	— میلاد مدیر .....
۱۵	— سخن نگارنده .....
۲۱	— حکایت روزی که مدیر شدم .....
۵۱	— آغاز کلام .....
۵۵	<b>فصل اول: لطفاً کارمند موفق باشید!</b> .....
۸۴	— یک روز کاری یک کارمند .....
۹۳	— تفاوت‌های رفتاری من و مدیرم از نگاه دیگران .....
۱۰۰	— چکیده مطالب .....
۱۰۹	<b>فصل دوم: لطفاً مدیر موفق باشید!</b> .....
۱۱۹	— ده روش برای مدیران موفق .....
۱۱۹	— ده روش برای کنار آمدن با کارکنان .....
۱۲۰	— شش اشتباه مهلک مدیران .....
۱۲۰	— شش اقدام برای محبوب شدن .....
۱۲۵	— صفات مشترک گاو با مدیر! .....
۱۴۰	— تعهد چیست؟ .....

- ۱۴۸ - انواع مدیر.....
- ۱۵۲ - آیا می‌دانید موارد مصرف اندام یک مدیر چگونه است؟.....
- ۱۶۱ - چگونه خود را ارزیابی کنیم؟.....
- ۱۷۷ - شایعه چیست؟ تولید و توزیع کنندگان شایعه چه کسانی هستند؟.....
- ۱۸۵ - با کارمند خاطی چگونه برخورد کنیم؟.....
- ۲۰۹ - با کارکنان مشکل‌دار چگونه برخورد کنیم؟.....
- ۲۱۵ - اصول مدیریت چیست؟.....
- ۲۴۰ - چگونه باید جلسه برگزار کنیم؟.....
- ۲۴۷ - فصل سوم: لطفاً مدیر تجاری موفق باشید!.....
- ۲۴۹ - چگونه می‌توان «م» مشکلات را برداشت؟.....
- ۲۵۳ - انواع مشتریان.....
- ۲۵۳ - مشتریان شاکی چه می‌خواهند؟.....
- ۲۵۷ - خانم/آقای مدیر! کارتان بهتر خواهد شد اگر.....
- ۲۶۱ - تملق چیست؟ چاپلوس کیست؟.....
- ۲۸۲ - چکیده مطالب.....
- ۲۹۱ - فصل چهارم: پرسش از شما، پاسخ از ما.....
- ۳۰۹ - فصل پنجم: عبارات تأکیدی.....
- ۳۶۱ - فصل ششم: پرسش‌های بی‌پاسخ.....
- ۳۶۷ - فصل هفتم: آزمون‌های خودشناسی.....
- ۳۹۱ - فصل هشتم: این کتاب چه اثری بر شما گذاشت؟.....
- ۳۹۳ - منابع.....
- ۴۰۰ - معرفی دیگر آثار نویسنده.....

## «سخن اول»

خواننده ارجمند :

خدای را سپاس می‌گزاریم که پنجمین کتاب از مجموعه‌ی ارزشمند و گرانسنگ «کتاب‌هایی برای تمام فصول زندگی» شامل:

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| ۱- لطفاً گوسفند نباشید.   | ۲- لطفاً موفقیت را باور کنید.   |
| ۳- لطفاً همسر خوبی باشید. | ۴- لطفاً پدر و مادر خوبی باشید. |
| ۵- لطفاً مدیر موفق باشید. | ۶- لطفاً انسان باشید.           |

با استقبال بنی‌بدیل شما عزیزان مواجه گردید.

بی‌گمان قلم را یارای بیان تلاش و رنج عظیمی که اندیشمند آگاه «آقای محمود نامنی» به همراه گروه اساتید - داخل و خارج کشور - در گروه فرهنگی «انتشارات نامن» معمول داشتند، نخواهد بود.

از ایشان و اساتید همراه سپاسگزاریم.

اما مثل همیشه از شما عزیزان استدعا داریم که کاستی‌هایمان را نبخشید و آنها را تذکر دهید تا به یاری شما خوبان در جهت رفع کاستی و تکامل این مجموعه‌ی ارزشمند کوشا باشیم.

با تقدیم احترام:

مدیران فنی و هنری

«رضا امان‌الهی - حامد جراحی»





## « سپاسگزاری »

من به سرچشمه خورشید نه خود بردم راه

ذره‌ای بودم و مهر تو مرا بالا برد

اولین سپاس به پیشگاه حضرت دوست که هر چه هست از اوست !

- سپاس از همسایه دل ((علی رضا نامنی))

- سپاس از خیمه خوبی ها ((فاطمه امان الهی))

- سپاس از هنرمند فرزانه ((حسن نیک بخت))

- سپاس از یاران ندیم ((سارا و سیمین ملوندی))

- سپاس از فرزانه فهیم ((علی اصغر دولت آبادی))

- سپاس از قریبان به غربت نشسته ((عباس ملوندی - صدیقه شجاعی))

و سپاس از عزیزانی که از سر اغماض رخصت بردن نامشان را به ما  
ندادند که اگر حضور ایشان نبود، راه به جایی نمی بردیم .

نامشان زمزمه نیمه شب مستان باد      تا نگویند که از یاد فراموشانند

((محمود نامنی))

## «اشاره»

لطفاً قبل از مطالعه کتاب، به نکات مهم آتی توجه فرمایید:  
\* کتاب را در حالت عمودی بخوانید، نه افقی!  
به بیانی دیگر:

کتاب را نخوانید که بخواید!

کتاب را بخوانید که بیدار شوید!

\* زیر مطالبی که برایتان جالب و مؤثر می باشد خط بکشید تا کار دوباره خوانی شما راحت تر انجام پذیرد!  
\* از نگارش نظرات خود در حاشیه صفحه و مقایسه‌ی آن با متن اصلی دریغ نورزید که در جهت ارتقاء رشد ذهنی تان مؤثر می باشد.  
فراموش نکنید:

کتاب نردبان نور است برای پرواز شما به سرزمین روشنای دانایی و آگاهی، نه تزیین کتابخانه!

\* اگر جمله‌ای، دلتان را تکان داد و ذهنتان را خانه تکانی کرد آن را در یک برگ کاغذ نوشته و در منظر نگاهتان قرار دهید!  
\* خلاصه مطالب هر فصل، چکیده و عصاره آن فصل است، چه خوب است که شما هم خلاصه‌ای از خود به آن بیفزایید!  
\* به پرسش‌هایی که در هر فصل آمده به طور مکتوب و با اخلاص پاسخ دهید. بی گمان از نتیجه‌ی آن متحیر خواهید شد!

با سپاس:

«محمود نامنی»

## «میلاَد مدیر»

پگاه نخستین روز هفته طلوع کرد

خداوند آستین بالا زد برای خلقت

نخستین خلقت او «آب» بود

او خوب می دانست که «آب» مادر هستی است

صبحگاه یکشنبه، سنگ را آفرید،

مادر کوه!

فردای آن روز آسمان را برافراشت

اما شباهنگام، آسمان یک تکه سیاهی بود، همین!

خداوند اندیشید که چگونه آسمان را تزئین کند؟

بعد، بهترین فکر را کرد...

چون بهشت بالای آسمان بود، کف بهشت را بُرید.

به یک باره آسمان سرریز از ستاره شد. خداوند می خواست با این کار

گوشه ای از زیبایی سرای جاودان را به انسان ها نشان دهد.

پگاه سه شنبه فرارسید

و خداوند، گل و درخت را آفرید.

و فردای آن روز،

آهو و ماهی و پروانه...

اما هنوز دل زیبا پسندش از خلقتش راضی نبود

پنداری هنوز چیزی کم بود  
 زیرا همه چیز به رنگ خاکستری بود  
 و دل مشکل پسند خدا، دلخور!  
 سنگ و کوه و گل و پروانه  
 قناری و آسمان و ماهی و شقایق  
 همه، یک رنگ، آنهم خاکستری  
 پگاه پنج شنبه، روز رنگین خلقت بود  
 و آغازی برای نقاشی آبرنگ خدا  
 و خداوند دست به رنگدان خلقت بُرد و سه رنگ اصلی؛  
 قرمز و آبی و زرد

را آفرید

سپس آنها را در گلبرگی به وسعت نگاه منتظر مادر  
 در حجمی به اندازه‌ی نگاه خیس یتیم در انتظار پدر  
 و در مساحتی به پهنای غم غریبی در جمع آشنایان  
 در هم آمیخت  
 آن گاه پنجه در رنگدان کرد و مشتی رنگ آبی بر آسمان پاشید  
 آسمان آبی شد  
 به این بهانه‌ست که گاهی به هنگام غروب وقتی به آسمان می‌نگری  
 غم غریبی تو دلت موج می‌زنه.  
 به خاطر همان:

نگاه منتظر مادر، نگاه خیس یتیم و غم غربت غریبی در جمع،  
 آری آسمان آبی شد!

چک چک رنگ از آسمان بر سر و روی دریا ریخت  
 دریا هم آبی شد

آن گاه، خداوند باز هم رنگ‌ها را بهم آمیخت

آمیزه‌ای از همه‌ی رنگ‌های لطیف را بر بال نازک پروانه نقاشی کرد.  
و آمیخته‌ای از همه‌ی رنگ‌های رنگارنگ را  
بر پرهای ظریف قناری پاشید.  
شقایق و شرم و ماهی، گلی شدند  
و ابر و پاکی و زمستان، سپید  
گل و بلبل و بهار، رنگینک شدند  
و رنگین کمان و پاییز و طاووس، رنگارنگ  
و به یکباره، هستی از رنگدان آفرینش رنگین شد  
و خداوند، سبز لبخندی بر لب آورد و به هستی رنگین نگریست.  
اما پنداری هنوز چیزی کم بود!  
ولی چه چیزی...؟  
خداوند کسی را می‌خواست که؛  
سپیدی را حس کند، آبی را لمس کند  
سبز را بچشد و زندگی کند  
خداوند تا صبح اندیشه کرد...  
صبحگاهان سر از بالش ابر صورتی برداشت و بانگ برآورد:  
یافتم... یافتم...  
فرشتگان جملگی با حیرت به خداوند می‌نگریستند  
و با نگاهی منتظر، غرق سکوت.  
و خداوند بی‌درنگ دست به کار شد و لختی از؛  
سختی کوه، نرمی ابر، وسعت دریا و بیکران آسمان و لحظه‌ای از؛  
غرور قو، شجاعت شیر، نجابت آهو و لطافت پروانه را برداشت  
و در سرو قامتی نهاد و رو به فرشتگان کرد و گفت:  
او اشرف مخلوقات است! والاترین مخلوق!  
فرشتگان غرق حیرت به موجودی می‌نگریستند که بدون بال

بر دو پای خویش ایستاده بود.

سپس خداوند از روح خویش در او دمید.

آن‌گاه با شوقی سرشار از شغف به فرشتگان گفت:

او خلیفه الله است، جانشین من در روی زمین!

به این بهانه آفرینش انسان تکمیل و هیوط او آغاز گردید.

و خداوند با آرامشی سرشار، تکیه بر ابر صورتی زد و گفت:

خُب، انسان هم به دنیا آمد!

و بدین سان با حضور انسان در روی زمین،

زندگی اجتماعی او آغاز گردید.

سال‌ها گذشت...

روزی فرشتگان به پیشگاه خداوند گلایه بردند که:

پروردگارا تو فرمودی او اشرف مخلوقات است!

جانشین تو بر روی زمین!

اکنون نگاه کن و ببین چگونه است این والاترین مخلوق؟!

خداوند با دلوآپسی، ابرها را به کناری زد و نگاهی به زمین انداخت.

دلش هوری ریخت!

همه چیز به هم ریخته بود، نامنظم و بی ترتیب، بی نظمی و بی برنامه‌گی

موج می‌زد...

خداوند حیرتناک شده بود و زیر لب زمزمه می‌کرد:

چرا...؟ چرا این‌طور شد...؟

سپس نگاهی به کندوی زنبورها کرد...

زنبورها منظم و مرتب با طلوع خورشید هر یک وظیفه‌ای داشتند:

گروهی فقط روی یک گل بنشینند و شیر جان یک گل را جرعه جرعه نوش

کنند. گروه دیگری از زنبورها همچون مهندسی آزموده و دقیق مشغول

ساختن خانه‌هایی برای رفع خستگی هموعان خود و پرورش نوزادان بودند.

خانه‌هایی که حتی به اندازه‌ی ضخامت بال یک زنبور با هم اختلاف نداشتند. این نظم حیرت‌آور بود!

زنبورها هر شامگاه به دیدار «بزرگشان» می‌رفتند.

و او با دانایی خویش رهیافت‌های فردای آنان را مدیریت می‌کرد. خداوند با حیرتی افزون نگاهش را به لانه مورچه‌ها بُرد آنها را می‌دید که در صفی منظم، دوش به دوش یکدیگر هدفمند و مشتاق، هر پگاه کار خود را می‌آغازند و شباهنگام هر کدام آذوقه‌ای به دهان گرفته و به لانه برمی‌گردند تا در انبار زمستانی ذخیره نمایند.

زیرا که مدیر آنان «ملکه مادر» این گونه خواسته بود.

بانگ اعتراض فرشتگان، چینی افکار خدا را ترک داد که می‌گفتند:

این بود موجودی که به آن می‌بایستی افتخار کرد؟

اکنون با این اجتماع بهم‌ریخته چه باید کرد؟

فرمان الهی چیست؟

و خداوند غرق در وهم سکوت بود.

او می‌اندیشید کجای کار کاستی دارد؟

عیب کجاست؟ برای ایجاد نظم چه باید کرد؟

اکنون که نظم هستی را من اداره و مدیریت می‌کنم!

پس با اجتماع انسان‌ها چه باید کرد؟

سکوت، جمع فرشتگان را در برگرفته و جملگی به خداوند می‌نگریستند

و خداوند رو به آنان کرد و گفت:

من کسی را می‌خواهم که بتواند گروه‌های انسانی را اداره کند و

نظم و ترتیب و ایده‌های نور را پدید آورد.

اما چه کسی؟...

بناگاه نوری در ذهنش درخشیدن گرفت و گفت:

دانستم!... دانستم!...



اولِ نامش با «م» آغاز می‌گردد، «متخصص»

دومِ نامش «د» ، «دادگر»

سومِ نامش «ی» ، «یکتا»

چهارمِ نامش «ر» ، «رئوف»

آری، نام او «مدیر» است.

کسی که متخصص باشد و دادگر، یکتا و رئوف.

اوست که می‌تواند جوامع بشری را سر و سامان بخشد.

اوست که می‌تواند همچون من نظم را برقرار نماید

اوست که می‌تواند انسان‌ها را هدفمند و مؤمن بار آورد

اوست که می‌تواند خلاقیت را سراج راه باشد

اوست که می‌تواند نیک‌بختی را بر سفره‌ی خوشبختی انسان‌ها

میهمان گرداند.

اوست که در نوع خود می‌تواند بی‌مانند باشد و بی‌همتا!

«مدیر»... آری... «مدیر»

به یک‌باره صدای هلهله‌ی فرشتگان، عرش را لرزاند

و فرشتگان به شادی این موهبت،

دست افشان شدند و پایکوبان!

و خداوند که از همه خوشحال‌تر...

و بدین سان «مدیر» با پنج ویژگی؛

تخصص، تجربه، تعهد، تعلق خاطر (عشق)

و از همه مهم‌تر،

«خلاقیت»

برای تولد فرداهای سبز انسان‌ها،

از عرش به فرش هبوط کرد...

## «سخن نگارنده»

وقتی کارهای بزرگ را به آدم‌های کوچک و کارهای کوچک را  
به آدم‌های بزرگ بسپاری،

باید بنشینی و از ته دل و با نگاهی خیس غصه، قهقهه بزنی!

قدیما تو کتابا می‌خوندیم:

کار هر بُز نیست خرمن کوفتن      گاو نر می‌خواهد و مرد کُهن

گاهی موضوع انشا بود!

و قرن‌ها طول کشید تا مفهوم این شعر را فهمیدیم.

الان وقتی فکر می‌کنیم می‌بینیم که،

خیلی بامزه است!

وقتی ما یک تلفن می‌خریم، فوراً به سراغ دفترچه‌ی راهنمای آن

می‌رویم و با دقت، جزئیات نحوه‌ی کارکردن با دستگاه تلفن را که

خیلی هم پیچیده نیست با اشتیاق مطالعه می‌کنیم.

اگر یک تلویزیون یا یک یخچال بخریم، که باز هم این مسئله را

به‌طور جدی‌تری پیگیری می‌کنیم.

یا مثلاً وقتی می‌خواهیم به شهری یا کشوری برویم سعی می‌کنیم

دفترچه راهنمایی تهیه کنیم تا مراکز مهم خرید و آثار دیدنی آن را

بشناسیم.

به نظر شما عجیب نیست؟

این احساس و اندیشه را دربارهٔ مسائل خیلی مهم زندگی مانند: ازدواج، کار، تجارت و تربیت کودک نداریم.

ازدواج‌ها بردو اساس شکل می‌گیرد:

\* **جَنبیدن غریزه!**

\* **پرواز احساس!**

فکر بد نکنید! غریزه فقط یک مطلب خاص نیست.

بلکه شامل: غریزه پولدار شدن، غریزه جاه و مقام نیز می‌باشد و بدین‌سان وقتی ازدواج می‌کنیم یعنی بعد از تولد که مهم‌ترین حادثه‌ی عمرمان می‌باشد اصلاً به فکر تهیه کتاب راهنمای ازدواج نیستیم و همین‌طوری، زندگی را «انتهی به‌امید تو» شروع می‌کنیم. وقتی صاحب فرزند می‌شویم اصلاً به فکر تهیه‌ی دفترچه‌ی راهنمای تربیت کودک نیستیم فقط تا می‌توانیم لباس فرنگی روز تنش می‌کنیم و شکمش را پر از شکلات‌های فرنگی! از همه مهم‌تر وقتی «اختیاری یا اجباری» به کار مشغول می‌شویم هرگز به فکر استفاده از دفترچه راهنمای آن شغل نیستیم. در حالی که می‌دانیم شغل ما همه‌ی زندگی ما می‌باشد. شغل ما شریان حقیقی و اصلی زندگی ما می‌باشد ولی هیچ حس کنجکاوی درباره شغل خود نداریم و در فکر افزایش مهارت‌های علمی خود نیستیم.

هرگز به این مهم فکر نمی‌کنیم که چگونه می‌توانیم نوع کار خود را ارتقاء دهیم تا منافع بیشتری به دست آوریم و زندگی راحت‌تری داشته باشیم!

و باید گفت: افسوس! و صد افسوس!

مصیبت از جایی آغاز می‌شود که بخواهیم کتابی در این رابطه

بخوانیم که تا دلتان بخواهد کتاب‌های ترجمه شده به صورت کلیشه‌ای می‌باشد که جملگی نوشته‌اند:

مقتدر باشید، زورگو نباشید، دمکرات باشید، فراست داشته باشید، ثبات عاطفی داشته باشید، روابط انسانی را بفهمید و هزاران سخن سخت‌یاب و سخت فهم در این رابطه...

که خواننده بیچاره نمی‌داند بالاخره مقتدر باشد یا دمکرات، با عاطفه باشد یا خشک و جدی و...

چون برای هیچ یک از آن واژگان تعریف درست و مشخصی نشده است. به‌ویژه آنکه مطالب متأثر از فرهنگ فرنگ است!

بالاخره چند روزی کتاب را در دست می‌گیرد و به‌همکاران نشان می‌دهد که شخص روشنفکری است که مشغول خواندن کتابی درباره مدیریت می‌باشد! حتماً شنیده‌اید این شعر را:

گر دایره‌ی کوزه ز گوهر سازند

از کوزه همان برون تراود که در اوست

سؤال اینجاست:

وقتی یک مدیر یا کارمند ارشد مفهوم خویشتنداری را نفهمیده و یا معنای روابط درست و محاسن خوشرویی را درک نکرده چگونه می‌توان در یک کتاب دویست صفحه‌ای به‌گونه‌ای بسیار فوری همه‌ی این مفاهیم را به‌او آموخت؟

یک مدیر، ابتدا باید «مدیریت بر احساس» را بفهمد و پیامزد و درک کند آنگاه می‌توان از تأثیرات مثبت و مؤثر خوشرویی با او به‌صحبت نشست!

یک مدیر موفق کسی است که بعد از درک «مدیریت بر احساس»، «مدیریت بر اندام» خویش را بفهمد. یعنی آن‌قدر آگاه باشد که بفهمد

چه زمانی باید گفته‌ای را بشنود؟ و یا مطلبی را نشنود؟  
چه هنگام باید چیزی را ببیند؟ و چه هنگام باید دیده را نادیده  
گیرد؟

چه زمانی باید گفتنی را بگوید؟ و چه زمانی باید ناگفتنی را نگوید؟  
چه زمانی باید مزاح کند؟ و چه زمانی باید سکوت کند؟  
در مقابل کارکنان خود - به‌ویژه خانم‌ها - چگونه باید بنشیند؟  
و چگونه باید با زبان خود، ادب را پاس گزارد؟  
و در نهایت، مدیر موفق کسی است که رابطه‌ای دوستانه بین عقل و  
احساس خود برقرار کرده باشد!  
و حاصل آنکه، یک مدیر موفق کسی است که ابتدا، احساس و  
سپس اندام خود را مدیریت کند!  
به بیانی دیگر:

ابتدا باید «شخص»، تعامل با خویشان را بیاموزد و ارزش‌های  
متعالی را در خود پدید آورده و پرورش دهد تا بتوان به‌او القبای  
تعامل با دیگران را آموخت!

و ما در این کتاب چنین کرده‌ایم و معتقدیم:  
یک کتاب باید دارای سه ویژگی شاخص باشد:

\* نفوذ کند.

\* تأثیر گزارد.

\* پیام دهد.

و «نیچه» معتقد است:

**کتابی که ما را به فرا سوی کتاب‌ها نبرد به‌چه ارزش؟**

لذا در این دست‌نوشته که ابتدا، تحقیقی و سپس آموزشی است  
سعی کردیم که مطالب را از صورت کلیشه‌ای خارج و به‌گونه‌ای قابل

فهم درآورده و با آوردن حکایات و احادیث و آخرین پدیده‌های علمی، به‌بیانی بسیار ساده و روان و مفهوم، اول مدیریت بر خویشتن خویش را آموخته و به کمک علم روان‌شناختی آن‌را در ذهن خواننده نهادینه کنیم سپس توسط خود او، آن آگاهی و باور را ترویج و تسری دهیم.

بی‌شک تمام اهتمام خویش را بر آن گذاشتیم که مطالب کاملاً به‌روز، بدیع، علمی و کاربردی بیان گردد و در این راه تلاش بسیاری را معمول داشتیم.

اما به قول «دکتر شریعتی»:

«این تمام چیزی است که می‌توانستیم، نه تمام چیزی که می‌خواستیم!»

برایتان:

دلی عاشق

ذهنی جستجوگر

روحی عصیانگر

نگاهی پرهیزگر

و زبانی پرسشگر

می‌طلبم!

با اهداء ادب:

«محمود نامنی»





## «حکایت روزی که مدیر شدم»

وقتی یک بادبان بزرگ را به یک قایق کوچک می‌بندی بنشین و  
غرق شدن قایق را تماشا کن!  
«جان ویتمن»

اکنون برای آشنایی بیشتر با فوت و فن مدیریت پای شنود  
خاطرات «اصغر جوجه» نه، ببخشید «آقای دکتر کوچک‌زاده» مدیر کل  
اداره روابط خصوصی و عمومی دیپلماتیک فرنگستان، می‌نشینیم  
خودش این‌طور تعریف می‌کنه:

سام علیک، چاکریم، بریم سر اصل مطلب...

جون داش، خدا برکت بده این دایی مارو، نمی‌دونم کجا وصل  
شده بود؟ خدائیش اصلاً سواد درست و حسابی نداشت!

یادم میاد بچه که بودیم نه‌نه‌مون همیشه نفرینش می‌کرد و برای  
داداش بزرگمون تعریف می‌کرد: «دیشب دایی مصطفی با حالی  
خراب اومد خونه و گلی با زن و بچه‌اش بد دهنی کرد.»

خلاصه این دایی ما که با هم تو یه خونه‌ی قدیمی زندگی  
می‌کردیم، هر روز یه گندی می‌زد!

بالاخره بادیدن این شاهکارهای دایی‌مون، ما کم‌کم بزرگ شدیم تا  
اینکه نقی به‌نقی خورد و دایی‌مون نمی‌دونم چرا اینقدر عوض شد!

اون وقت‌ها هفت تیغه می‌کرد و یه سیویل چخماقی داشت همیشه بوی آن‌چنانی! می‌داد.

ولی حالا عطر و عیبری می‌زند و سربه‌زیر شده و مُقید! ما که نفهمیدیم چی کاره شده؟ ولی یه روز که ما از دبیرستان در رفته بودیم و با بچه‌ها رفته بودیم الواطی، شب دیر اومدیم و مادرمون که سالها بود بابای خدا بیامرزمون از دست غُر زدن‌های اون دق کرده و مرده بود، شکایت مارو پیش دایی‌مون بُرد.

ما که تازه خوابمون برده بود یه مرتبه فکر کردیم مُردیمو و نکیر و منکر اومدن سراغمون، چشمامو که مالیدم دیدم نه بابا این دایی‌مونه با صورتی پُرمو و چشمایی از حدقه دراومده!

صورتشو اونقدر جلو آورده بود که دماغش عین برج میلاد به دماغ من می‌خورد، حتی نمی‌تونستم بلند بشم.

دائیم با لبایی که عین لبای شتر کلفت بود و دوطرفش عین گوشه‌های لب شترکف کرده بود گفت: «بین پدرسوخته اگه یه باره دیگه با این آشغالای بیرون بری سر تو میذارم کنار باغچه و می‌بُرم.»

فکر کردم تو جام بارون اومده، دستمو آهسته به محل بارش بردم و دیدم بله حسابی بارون اومده، از ترس دائی تشکم خیس خیس شده بود! من هیچی نگفتم، اصلاً نمی‌تونستم چیزی بگم!

دایی از روی سینه‌ی ما پاشد و رفت ولی کی می‌تونست بلند شه؟ خلاصه از اون موقع به بعد دایی‌مون هر موقع می‌اومد کُلی تو گوش ما حکایت و حدیث می‌خوند و ما هر موقع اونو می‌دیدیم پنداری آواره تا مستراح بین جاده‌ای رو سرمون خراب می‌شد!

خلاصه با ضرب و زور دایی‌مون، آخه حالا دیگه دایی ما اسم و رسمی داشت و همه‌تو محل ازش حساب می‌بردن!

ما دیپلممونو با هزار بدبختی گرفتیم، یعنی دایی مون گرفت!

### چند سالی گذشت...

مادرمون مُرد و ما الواط الواط بودیم و گرفتار همه چی شده بودیم،  
یه روز دایی مون تلفن زد و یه آدرس تو شمال شهر داد و گفت:  
«ساعت ده صبح منتظرتم!»

ما که حیرون شده بودیم دایی مون چقدر مؤدب صحبت می‌کنه  
فردا صبح به آدرس رفتیم، وای خدایا چه اداره‌ای!  
اول فکر کردم دایی مون رئیس آبدارخونه شده...  
خلاصه رفتیم تا دم در اتاق دایی و یه خانوم که اونجا نشسته بود و  
خیلی تی تیش مامانی صحبت می‌کرد به من گفت: «با آقای دکتر  
قراردارین؟»

من حیرون شدم و نگاهی به هی‌کلم کردم و با خودم گفتم: «درسته  
ما خیلی ریز نقشیم» اونم تقصیر بابامون بود که بی موقع مارو ساخت و  
حتماً سوء تغذیه داشت ما هم که به دنیا اومدیم شیر مادرمون خشکید  
و خلاصه ما اینقدر کوچیک شدیم که بهمون می‌گفتن: «اصغر جوجه».  
مادرمون می‌گفت: «وقتی به دنیا اومدی بابات گفت این سوسکه یا  
بچه‌ست؟» بعدش اسم مازو بجای اونکه بذاره اکبر که شاید اعتماد به  
نفس پیدا کنیم و یه کمی قد بکشیم، گذاشت اصغر، بعدش هم که  
بچه‌های محل اونو تکمیل کردن و به ما می‌گفتن «اصغر جوجه».

خدارو شکر از برکت سوء تغذیه مادرمون سرمون هم درست و  
حسابی مو درنیارود و حالا هم حسابی ریخته، برای دلخوشی  
خودمون هم که شده دنبال این می‌گشتیم که یه هنرپیشه خارجی گیر  
بیاریم و بگیم ما شکل اونیم!

صدای نازک خانم منشی مارو از لگن خاطرات بیرون آورد و گفت:  
 «آقا پرسیدم با آقای دکتر کار دارین؟»  
 ما حیرون گفتیم: «نه خانم من طوریم نیست، از رشد قدمون که  
 گذشته، موهامونم که دیگه در نمیاد!»  
 خانوم منشی با تبسمی گفت: «شما آقای مهندس اصغر  
 کوچک زاده هستید؟»

حیرون حیرون بودم نصفش درست بود نصفش خیلی غلط!  
 یه نگاه به پشتم کردم تا ببینم با کسی داره صحبت می‌کنه؟  
 اصغر درست بود ولی مهندس...!  
 خانوم منشی اصلاً نداشت حرف بزنیم و با دست اشاره کرد و  
 بعدش بلند شد و اومد و در اتاقی را باز کرد و گفت: «بفرمایید! آقای  
 دکتر منتظرتون هستند!»  
 ما رفتیم تو اتاق، وای عجب اتاق بزرگی، جون میداد برای  
 فوتسال، عجب تابلوهایی!

یه مرتبه یه آقایی که ته اتاق پشت میز بود گفت: «بفرمائید اصغر  
 جان» یا خدا! چقدر شبیه دائی مونه! ولی انگار همین حالا از تو  
 خشکشویی بیرون اومده! با کُلی شک رفتیم جلوتر دیدیم بله! دائی  
 مُسی بچگی هام، دایی حاج مصطفای جوونیم، و حالا دیگه از  
 کاپشتن و تسبیح دونه انگوری خبری نبود حالا بالای لپ‌های  
 دائی مون مو نداشت مثل اون موقع‌ها که عاشق کشف زکریای رازی  
 بود و هفت تیغه می‌کرد. خلاصه یه کت و شلوار سرمه‌ای، یه پیرهن  
 یقه سفید که اونم یَقشو بسته بود و موهاشو که کوتاه کرده بود حسابی  
 شونه زده بود. ما که حیرون دائی بودیم، با صدای دائی مون از موال  
 خاطراتمون پریدیم بیرون!

دائی مون مارو خیلی رسمی بغل کرد (دیگه بوی عطر شابدوالعظیمی چند سال پیش و نمی داد از اون بوهای خارجی می داد) حتماً این هم از مزایای دکتر شدن (ناگهانی!) دائی بود! دائی خیلی آرام و شمرده صحبت می کرد اصلاً کُلی عوض شده بود. به ما گفت: «دائی جان، اصغر جان زمونه عوض شده گذشته هارو خاکش کن! برات یه فکری کردم، می خوام زندگیتو عوض کنم، دوست داری لباس تمیز بپوشی، ماشین داشته باشی و هرروز چلوکباب کوبیده با دوغ و پیاز کوفت کنی؟»

ما که حسابی جا خورده بودیم گفتیم: «دائی جون مارو گرفتی؟» یه مرتبه چشاش زد بیرون مثل اون موقع ها نزدیک من آمد و با حالت ترسناکی گفت: «پدر سوخته!»

ما هم نزدیک بود مثل اون موقع ها خودمونو خیس کنیم که یه مرتبه در واشد، مستخدم چایی آورد و دائی مون لبخندی به لبش اومد و گفت: «پسرم نگران نباش!»

آقاهه که رفت بیرون دائی مون گفت: «می خوای آدم بشی یا نه؟» گفتیم: «دائی جون چرا می پیچونی مارو، معلومه که دلمون می خواد، حالا چیکار کنیم؟»

دائی گفت: «حالا چائی تو بخور تا بگم»

چشمون روز بد نبینه ما یه قند کله قوچی برداشتیم و تا آخرش کردیم تو چایی که بزاریم دهنمون که دائی مون زد روی دستم و گفت: «ابله از همین حالا باید درست بشی! مگه قند کاری کرده که غُسلش میدی؟»

یه قند کوچیک وردار و آروم بذار دهنش بعدش بذار چائی سرد بشه! بعدش هم، حیوون، هورت نکش! آروم قورت بده!»

خلاصه درس شروع شد. یکی دو ساعت بعد با دانی بیرون  
او مدیم. تو اداره همه به دانی ما گفتن خدانگهدار آقای دکتر!  
خانم منشی گفت: «آقای دکتر فردا صبح جلسه دارین!»  
دانی هم گفت: «بسیار خوب خانوم!»

دانی مارو بُرد به یه مغازه کت و شلوار فروشی و خلاصه اینقدر  
لباس برامون آورد تا بالاخره کوچکترین سایز به تن ما خورد، دو دست  
لباس گرفت، چند تا پیرهن سفید، دو سه جفت کفش مشکی و  
خلاصه خیلی نو نوار شدیم.

بعدش هم یک کیف عین کیف خودش برام گرفت چند تا از این  
خودکار آهنی ها که سرش فشاری داشت و بعد هم گفت: «برو سلمانی  
موها تو کوتاه کن فردا صبح لباس تو بپوش و بیا پیش من!»

گفتم: «دانی جون این کیف به چه درد می خوره من توش چی بذارم  
اقلاً یه کمی بزرگتر می گرفتی تا دو سه تا نون بربری توش بزاریم و چند  
تا تخم مرغ پخته که اگه یه جا گیر کردیم بزنیم تو رگ، بعدش ما که مو  
نداریم که کوتاه کنیم. مارو گرفتی؟» یه مرتبه چشمای دانی مون باز گرد  
شد و گفت: «حیوون هرچه گفتم بگو چشم!»

ما هم گفتیم: «چشم!»

فردا صبح رفتیم و حسابی خودمونو ساختیم و با پولی که از دانی  
گرفتیم سوار تاکسی شدیم و خلاصه گلی عشق می کردیم وقتی  
خودمونو تو شیشه ویتترین مغازه ها نگاه می کردیم!

یه تاکسی درستی گرفتیم، وقتی رسیدیم یه اسکناس درشت  
دادیم به شوهر تاکسی و چند قدمی نرفته بودم که شوهره صدا زد:  
«آقای مهندس! آقای مهندس! آقای مهندس! با شما هستم!»

ما از سر ناچاری برگشتیم و حیرون پرسیدیم: «جون، با منی!»

گفت: «ببخشید آقا مهندس خیلی زیاد دادین» ما که قند تو دلمون آب شده بود گفتیم: «باشه پول حمومت!» تو دلمون گفتیم: «شوخی شوخی با یه دست لباس شدیم مهندس!»

رفتیم تو دفتر دائی و خانم منشی به احترام ما پاشد و گفت: «آقای مهندس چند لحظه صبر کنید»

داشتیم پرواز می کردیم، بابا، شوخی شوخی شدیم مهندس! چند دقیقه بعد پیش دائی بودم و گفتم:

«سلام دائی جون، میزونم؟»

دائی از پشت میز آمد بیرون و یه مرتبه یه چک محکم زد تو گوشم، درست مثل قدیما که منو می زد!

چشمام تیر کشید و با تعجب پرسیدم: «چرا...»

دائی جون مگه من چیکار کردم؟»

دائی گفت: «خفه شو! این را زدم تا برای همیشه بدونی که درست راه بری، درست غذا بخوری، درست حرف بزنی و همیشه به من بگی آقای دکتر!» تازه فهمیدیم که دائی ما شوخی شوخی، نه ببخشید جدی جدی، دکتر شده! ولی اون که دیپلم هم نداشت!؟ بگذریم...

بعدش تلفن زد و گفت: «خانم بگین بیان تو»

یه آقائی اومد تو اتاق، به دائی (نه ببخشید) به آقای دکتر سلام کرد و نشست، دایی دکتر گفت: «خب آن دانشجویی که گفتم، ایشان هستند که از بستگان هستند البته واحدهایی گذرانده در خارج از کشور فقط شما همان کاری که گفتم بکنید»

چون ایشان از نظر علمی مهندس هستند ولی مشکل مدرک را دارند که باید شما ظرف شش ماه، درست کنید چون می خواهند خیلی زود ادامه بدهند و شما که می دانید بقیه مراحل را باید انجام



بدهید تا مرحلهٔ دکتر!»

من حیرون بودم که دارن راجع به کی صحبت می کنند ولی خدائیش آن چکه گلی کارم را روپراه کرده بود خیلی مواظب بودم که دوباره سوتی ندم که چک بخورم.

اون آقا رفت و ما موندیم با دائی (بیخشید آقای دکتر)  
 آقای دکتر نگاهی به من کرد و گفت: «آقای مهندس متوجه شدید؟»  
 من کله مو تکون دادم و گفتم: «بله آقای دکتر»  
 گفت: «آفرین حالا بیا با هم نهار بخوریم که خبرهای خوبی دارم»  
 غذا رو آوردند، چلوکباب برگ! ما که هوش از سرمون پرید.  
 قاشوقو مثل بیل مکانیکی انداختم زیر پلو رفتم زیر یه خمیش که  
 آقای دکتر میج دستم را گرفت و گفت: «سیلی یادت رفت؟»

من هول شدم و گفتم: «نه، نه، آقای دکتر»  
 دکتر لبخندی زد و گفت: «آفرین از امروز، تو هر روز این غذا رو  
 می خوری پس خودتو عادت بده که آروم و درست بخوری»  
 خلاصه عین خانم ها نُک قاشق را برنج می زدیم و یه کوچولو  
 کباب، غدام نصفه شده بود که آقای دکتر گفت: «بسه!»  
 من که دو پُرس غذا سیرم نمی کرد با دستپاچگی گفتم: «آقای دکتر  
 من هنوز سیر نشدم، تازه پیاز هم که نداشتن»  
 دکتر گفت: «چک می خوای؟»

با ترس خودمو کنار کشیدمو و گفتم: «نه، نه»  
 دکتر گفت: «حالا یه نصف لیوان نوشابه بخور والسلام»  
 ما نوشابه را یه مرتبه سرکشیدیم و طبق عادت می خواستیم آروغ  
 بزنیم که آقای دکتر نگاهی غضبناک به من کرد، اشاره به دست راستش  
 کرد و گفت: «چک یادت نره» ما هم که سی سال آروغ نزده از کنار

سفره کنار نمی‌رفتیم فوری آروغو قورتش دادیم و گفتیم: «چشم»  
 آقای دکتر گفت: «بسیار خوب، بعد رفت از تو کشوی میزش یه  
 انگشتر عقیق آورد و گفت: «دست کن».

من می‌خواستم سؤال کنم که با نگاهی به چشمای دکتر پشیمون  
 شدم و فوری گرفتم و دستم کردم.

آقای دکتر دکمه تلفن رو میزش را فشار داد و گفت: «بگین بیان تو»  
 در اتاق و اشد یک آقائی گنده‌تر و پر موتر از آقای دکتر وارد شد  
 سلام کرد و دکتر گفت: «بفرمایید بنشینید»

بعد منو معرفی کرد و گفت: «آقای مهندس هستند که از بستگان  
 می‌باشند فردا ایشان را راهنمایی کنید که در پُست خود بنشینند چون  
 امروز حُکم ایشان صادر می‌شود ضمناً هفته‌ای دو روز بعد از ظهرها  
 برای ادامه تخصصشان باید دانشگاه بروند تا مدرک دکترای خود را  
 بگیرند».

آن شخص احترام گذاشت و گفت: «اطاعت قربان فردا ماشین  
 می‌فرستم که صبح اول وقت در پشت میز کارشان باشند شما خیالتان  
 راحت باشد» و بعد رفت.

آقای دکتر جلو آمد و یک نامه به من داد و گفت: «فردا صبح اول  
 وقت بیدار می‌شی و میری سرکارت وقتی پشت میز نشستی این  
 پاکت را باز کن بعد با انگشتهای کلفتش زد روی دست من و گفت:

«حیوون چشماتو واکن! تو دوراه داری، یک راه زندگی خوب که از  
 فردا شروع می‌شه و دیگر زندگی مثل کِرم که داشتی!

اصغر به ارواح خاک خواهرم اگه اشتباه کنی میام همانجا سرت را  
 می‌بُرم اگه بخواهی آبروی منو ببری. فهمیدی حیوون؟»  
 آب گلومو قورت دادم و گفتم: «بله آقای دکتر»

سپس ادامه داد: «گذشته‌ات را فراموش کن و با دوستانم خداحافظی کن چون به‌زودی به آپارتمان تو شمال شهر برات اجاره می‌کنم از فردا باید دوستای جدید پیدا کنی، فهمیدی حیوون!»  
 با دستپاچگی گفتم: «چشم» و خداحافظی کردم...  
 شما زیاد ناراحت نشین چون دایی دکتر از قدیم ورد زبانش همین «حیوون» بود و هنوز این عادتشو ترک نکرده بود.

### فردا صبح...

اون شب تا صبح خوابم نبرد، شنیده بودم آگه شانس بیاد به شبه چوپون پادشاه میشه! ما هم به‌مدد دایی‌مون (ببخشید آقای دکتر) به شبه از اصغر جوجه، تبدیل شدیم به آقای مهندس!  
 از ساعت شیش صبح بیدار بودم لباسمو اتو کردم و انگشترم و دستم کرد و طبق دستور آقای دکتر به عینک شیشه‌ای ساده خریدم و به‌عنوان عینک طبی زدم به چشم و کت و شلوار سرمه‌ای و پیراهن سفید پوشیدم و به خودکار (از همان فشارکی‌ها) طبق نظر آقای دکتر گذاشتم در جیب چپ کُتم چون دکتر گفته بود کیف و عینک طبی و خودکار و به انگشتر عقیق از ابزار مهم کار است ما که نفهمیدیم بخصوص وقتی که گفت: «حتماً دکمه تقوی را ببند» (منظورش دکمه یقه پیرهنم بود!) به مرتبه صدای زنگ در اومد و گوشی را برداشتم و شنیدم که گفت: «آقای مهندس راننده هستم»

باور کنید جیگرم حال می‌آمد وقتی بهم می‌گفتن «مهندس!» فوری پائین اومدم و به مرتبه می‌خواستم به سلام علیک گرم با راننده کنم که یاد حرف دکتر افتادم، خیلی جدی گفتم: «علیک سلام!» بعد در جلویی را که باز کرده بودم بستم و رفتم صندلی عقب نشستم.

## اولین روز مدیریت من!

وارد آسانسور شدم، آسانسورچی سلام کرد و گفت: «سلام آقای مهندس، صبح بخیر» من هم طبق فتوای آقای دکتر سری تکان دادم و نگاهی به آینه آسانسور کردم، اول ترسیدم و بعد عادت کردم.

تو دلم به آینه گفتم: «آقای مهندس تو دیگه کی هستی!»  
وقتی داشتم خودمو تو آینه نگاه می‌کردم یاد این حرف افتادم که همه چیز خدا حکمت داره! الان این مطلب را خوب می‌فهمم!  
وقتی نگاهی به سر کچلم کردم دیدم چقدر جور در میاد با آن عینک مثلاً طبی و دکمه‌ی تقوی و خودکار جیب کُتم!  
جدی جدی آماده بودم برای عنوان دکتر!

خدائیش خیلی بهم می‌اومد!

در آسانسور باز شد و دل تو دلم نبود، صدای قلبمو می‌شنیدم، یه مرتبه همان دوست آقای دکتر، جلوی در آسانسور بود که سلامی به من کرد و گفت: «خوش آمدید آقای مدیر!»

با هم راه افتادیم، خیس عرق بودم، از جلوی اتاق‌ها که رد می‌شدم گروه گروه کارمندا و کارگرا منو زیر چشمی حسابی نگاه می‌کردند و من تو دلم می‌گفتم: «خدایا نکنه یه نفر از اینا منو بشناسه، یه مرتبه تو راهرو داد بزنه: «اصغر جوجه، اصغر جوجه!» از تصور این صحنه سر کچلم هم خیس عرق شده بود، نزدیک یک اتاق شدیم که تابلویی روی در آن نصب شده بود که نوشته شده بود «مدیر کُل». ماتم بُرد و همان مردک در را باز کرد و گفت: «بفرمایید!»، وارد اتاق شدم، یه خانم بلند شد و سلام کرد!

خدائیش اگر سه روز پیش بود جور دیگه‌ای نگاه می‌کردیم ولی خاطره‌ی چک آقای دکتر منو همیشه به خودم می‌آورد، سرم را پایین

انداختم و چشمامو درویش کردم و رفتیم تو اتاق.

همون مردک منو به میزم راهنمایی کرد و گفت: «الان برایتان چای می آورند، اگه کاری داشتید به منشی بفرمایید من میام.» بعدش رفت. من پشت میز نشستم.

یاد ننه خدایا مرزم افتادم که همیشه می گفت: «اصغر تو هیچی نمیشی!» خدایا باورم نمی شد، چه اتاق خوشگلی، عجب میزی، تو خوابم هم نمی دیدم، یه مرتبه یاد نامه آقای دکتر افتادم، نشستم پشت میز و نامه را باز کردم که نوشته بود: آقای مهندس اصغر کوچک زاده.

با توجه به سوابق ارزنده علمی و شایسته جنابعالی، به موجب این حکم جنابعالی به عنوان مدیر کل روابط خصوصی و عمومی دیپلماتیک و فرهنگی و اداری و مالی منصوب می شوید. امید است با توجه به گذشته درخشان و تابناک جنابعالی در جهت بهبود اوضاع و تکوین و تدوین زیرساختارهای سازمان تمام کوشش و سعی خود را معمول فرمایید و آمار فرهنگی مالی سازمان را از تک رقمی به شش رقمی تبدیل کنید.

صدای تلفن منو از حیرت نامه ام جدا کرد، نمی دونستم چیکار کنم فقط گوشی را برداشتم و یه مرتبه یه خانوم گفت: «آقای مدیر، خط یک آقای دکتر هستند»

نمی دونستم حالا کدوم دکمه را فشار بدم که یه مرتبه صدای دکتر اومد و گفت: «آقای مهندس حالتون چطوره؟» منکه هول شده بودم با دستپاچگی گفتم: «وای دایی جون!»

یه مرتبه با صدای کلفت و خشنی گفت: «خفه شو!»

فوری گفتم: «بیخشید آقای دکتر»

دکتر گفت: «ابله اگه آبروریزی کنی میام همانجا سرت را می بُرم»

آب دهنمو قورت دادم و گفتم: «بله، بله، چشم، چشم»  
تلفن قطع شد و یه نفر به در زد و ما که تو فیلمها دیده بودیم  
صدامونو انداختیم تو گلو و گفتیم: «بفرمایید»  
خانم منشی آمد و گفت: «قربان! معاونت بخش فرهنگی و مالی  
میخواهند خدمت برسند» گفتم: «باشه».

چند دقیقه بعد...

یه آقای تر و تمیزی با یه بغل پوشه آمد و گفت: «قربان! سلام  
عرض می‌کنم».

بعد تعظیمی کرد و ادامه داد: «آقای مهندس منتظرتان بودیم تا  
دستور بفرمایید که قرارداد با دوتا شرکت را امضا کنیم یا نه!»  
من هم مثل هنرپیشه فیلم‌هایی که دیده بودم با صدای کلفت و  
کشداری گفتم: «باشه بعداً»

منشی آمد و گفت: «قربان! همکاران می‌خواهند خدمت برسند»  
گفتم: «باشه بعداً» بعد یه مرتبه یاد نصیحت دکتر افتادم که گفته  
بود ظاهراً سعی کن که همیشه مردم‌دار باشی و مردم سالاری یادت  
نره!»

بلافاصله گفتم: «باشه ساعت سه بیان»

یه ساعت بعد خانم منشی آمد و گفت: «نهار چی میل می‌کنید؟»  
چشمام برق زد و دوست داشتم بگم یه پرس کباب کوبیده با یه  
چلو و یه کره اضافه و دو تا پیاز و یه دوغ و...

یه مرتبه یاد چک آقای دکتر افتادم و گفتم: «هرچه هست فرقی  
ندارد فقط خیلی کم باشد»

خلاصه عجب غذایی بود دوست داشتم تا آخرش می‌خوردم

ولی دکتر گفته بود همیشه نصف غذایت را بخور. وقتی خانم منشی سینی غذا را می برد آرزو داشتم اونو تو پلاستیک بریزم و ببرم شب تو خونه بخورم، از همه بدتر، دوغ و آروغ و پیاز بود که اکیداً ممنوع بود! راستی، مدیر شدن هم کیفی داره! بی خود نیست، ملت تن به هرکاری میدن تا مدیر بشن! خیلی حال میده!

### یک ساعت بعد...

همه کارکنان در دفترم جمع شدند و من مونده بودم چی بگم؟ یکی می گفت: «آقای مهندس اضافه کارها خیلی کم است» یکی راجع به سرویس اداره می گفت. یکی راجع به پُست های سازمانی. خلاصه سرم گیج می رفت و نمی دونستم چی بگم! دیدم برای اینکه گندش در نیاد باید بیشتر سکوت کنم! وقتی نوبت من شد قیافه خیلی جدی به خودم گرفتم و گفتم: «باشه بعداً» خلاصه، جلسه تموم شد.

### شش ماه بعد...

حسابی مدیر شده بودم. یکی از کارمندان آمد و گفت: «قربان! چرا برگ خروج مرا امضا نمی کنید؟ من بچه ام مریض است و باید دو ساعت زودتر بروم» من یاد بچگی هام افتادم که یه روز بدجوری تنگم گرفته بود سر کلاس. به معلم گفتم: «آقا اجازه!» و معلم بی رحم گفت: «نه!» با التماس گفتم: آخه... دوباره معلم گفت: «همان که گفتم، نه!» خلاصه خودمو خراب کردم و بعدش گلی بچه ها بهم خندیدند.

و حالا نوبت من بود! یه نفر هی بهم التماس می‌کرد که آقا اجازه بدین برم و من گفتم: «نه» دوباره با التماس گفت: «آخه...»  
گفتم: «همانی که گفتم، نه!»

و بعد کارمند رفت! آخیش، چه کیفی کردم!  
راستی کی گفته که انتقام لذت نداره و بخشش لذت داره؟  
من که خیلی کیف کردم از این انتقام گرفتن و عقده‌گشایی!  
تلفن زنگ زد و خانم منشی گفت: «آقای مدیر، آقای دکتر هستند»  
با خوشحالی گوشی را برداشتم و دکتر گفتم: «آفرین مهندس!»  
شنیدم که خیلی کولاک کردی، آفرین! شنیدم از اون مدیرای  
سختگیر هستی آفرین! ضمناً دوستم میاد پیشت تا ترتیب بقیه  
کارهایت را برای اخذ مدرک دکترای بده»

با خوشحالی گفتم: «ممنون هستم آقای دکتر ممنونم»  
دکتر گفت: «ضمناً آن دو قرارداد را با آن شرکت امضا کن»  
من گفتم: «آخه آقای دکتر آن شرکت پیمانکاری خیلی گرون  
می‌گیره، معاونم حساب کرده و گفته اصلاً به صلاح نیست»  
یه مرتبه تلفن گُر گرفت و صدای فریاد دکتر اومد که می‌گفت: «ایبله  
مثل اینکه آب زیر پوستت رفته میام اونجا لباساتو در میارم و با  
آردنگی میندازمت بیرون، حیوون! فوری امضا کن. فهمیدی  
حیوون؟»

گفتم: «بیخشید آقای دکتر همین الان امضا می‌کنم»  
بِگی نگی یکمی خودمو خیس کرده بودم!

شش ماه بعد....

جشن مفصلی در اداره گرفته شده بود برای اخذ مدرک دکترای



من! عجب جنگلیه! ما شوخی شوخی شدیم دکتر!  
راستی راستی مدرک دکتر به کت و شلوار و کیف و خودکار و کله  
کچلم و عینکم و دکمه تقوam می اومد!

بعد از مراسم یکی از کارمندان آمد و گفت: «قربان عرض  
خصوصی داشتم» گفتم: «بگو» گفت: «همان طور که دستور فرمودید  
من سه نفر از کارمندان را زیر نظر دارم وقتی اتاق خلوت است آنها  
ادای شما را درمی آورند و در غیاب شما، شما را مسخره می کنند!»  
گفتم: «خدمتشان می رسم»

قربان یک مسئله دیگه: «آوازه مدیریت شما در همه جا پیچیده،  
قربان شما واقعاً نمونه هستید، یک مدیر نمونه!»

تو دلم می گفتم: «آخ که چه لذتی داره شنیدن چاپلوسی!»  
آخه می دونید؟ اونقدر تو بچگی من کتک خوردم از بچه محل ها،  
معلم ها و از همه بدتر بابای خدایا مرزم، اونکه هر یک ساعت منو  
می زد تا یادم نره که اون بابامه و اون قدر پشت کلم زد و گوشامو کشید  
که بعدها هم پشت سرم پخ شد و هم گوشام پهن شد که یه مدتی بهم  
می گفتن: «بلبله گوش».

خلاصه الان خیلی لذت داشت که از ما این قدر تعریف می کردن و  
از مدیریت و مردانگی و شعور ما صحبت می کردن، راستی چه کیفی  
داره عقده گشایی!

چند ماه بعد...

من به مدد آقای دکتر (همان دایی مصطفی) پشت سر هم پُست  
می گرفتم و روز به روز بیشتر مطرح می شدم.

با خود فکر می کردم: آدم دُرست های این جنگل که ما باشیم!

خلاف‌ها کی‌ان؟

کارمندا و کارگرا خیلی اصرار داشتند که یک جلسه صحبت کردن با من بگذارند و من به‌خانم منشی گفته بودم بگو: وقت ندارم!

خلاصه میوه مفصلی بود که عصرها می‌خوردیم با دو سه نفر از مدیران همان اداره که مثل خودم بودن، نهار که می‌خوردم یه کاناپه بزرگ مخصوص خوابیدن داشتم و راحت می‌خوابیدم بعد از خواب هم میوه‌خوران با مدیرا و خانم منشی که همه‌جوره کارش درست بود! حسابی از ما حفاظت می‌کرد و هر کی می‌آمد می‌گفت:

«آقای دکتر جلسه دارند!»

خلاصه خیلی کیف می‌کردیم اما یک چیز از همه مهمتر بود و اون چکی بود که آقای دکتر در گوشم زد، راستی راستی کارساز بود. به‌منشی سپرده بودم که مراسم‌های مناسبتی را حتماً یادآوری کند. خدا حفظش کنه دائی جان دکترم می‌گفت: چند تا مطلب خیلی مهم است؛

- ۱- داشتن ظاهری بهم ریخته که نشانگر تلاش و بی‌خوابی باشد.
- ۲- خودکار جیب روی گت ۳- کیف دستی
- ۴- یه بغل پرونده که همیشه در دست باشه
- ۵- شلوغ بودن روی میز که باعث می‌شه این فکر تو ذهن کارمندا به‌وجود بیاد که سرت خیلی شلوغه!
- ۶- گذاشتن جلسه ماهانه با کارمندان و مدیران زیرمجموعه و البته به‌حرف همه‌گوش کردن ولی در نهایت، خر خود را راندن!
- ۷- همیشه آهسته و شمرده شمرده صحبت کردن!
- ۸- همیشه یک لبخند ملایم روی لب داشتن!
- ۹- تربیت دو سه تا جاسوس تا تمام اخبار را از بایگانی تا ادارات

دیگر برایت بیاورند!

دائی جان دکتر همیشه می گفت: «تو نامه ها و صحبت ها و همیشه به مصلحت بنویس و سخن بگو، نه حقیقت! و ظواهر را به شدت رعایت کن! که حرف اول را می زند!»

خلاصه شوخی شوخی از اصغر جوجه گفترباز رسیدیم به آقای دکتر که مرتب ادارات دیگر هم مرا می خواستند تا به عنوان مشاور در جلسات آنها شرکت کنم البته پول خوبی هم می دادن. بعضی اوقات تو آینه که نگاه می کردم، اصلاً دیگه اصغر جوجه کوچک زاده را نمی دیدم فقط آقای دکتر!

رفتارم با زنم هم عوض شده بود به موقعی که به ما تندی می کرد گلی چشم غره بهش می رفتم و فریاد می زدم: «میدونی با کی حرف می زنی؟! من اگه یک روز سرکار نرم غیر از اداره خودمون ده تا شرکت کارش می خوابه!»

آنچه در راستای خصوصی سازی، معاونم که اونهم آدم هفت خطی بود پیشنهاد کرده بود دو تا شرکت درست کنیم که به موازات اداره باشند و در جهت ایجاد تمهیدات لازم و به منظور زیرساخت خصوصی سازی، مقدار زیادی از بودجه اداره را می ریختیم به حساب شرکت چون حُسن بزرگی که این کار داشت این بود که چون شرکت توسط هیئت مدیره می چرخید هیئت مدیره تصویب می کرد که مثلاً: برای دو نفر از اعضا، خانه یا ماشین بخرد و آن وقت با سه سوت این کار انجام می شد، چون خود من مدیر عامل آن شرکت ها بودم. خلاصه راستی راستی پول پارو می کردیم.

تا اینکه به روز...

## یک حادثه ناگوار!

یک روز دائی دکترم زنگ زد و گفت: «روز سه شنبه هفته دیگه من با یکی از مقامات مافوق برای بازدید به اداره شما می آئیم. می خواهم یک گزارش مفصل و مثبت بدهی و یک سخنرانی درست و حسابی کنی! یادت نره!»

گوشی تو دستم مونده بود!

خدایا من چی بگم! درسته که همه میگن آقای دکتر ولی من که سواد درست و حسابی ندارم. تازه سخنرانی من در حد تعریف لگن خاطرات کفتر بازیم برای بچه های محل بوده! عجب بدبخت شدیم! همان معاونم را که مثل خودم هفت خط بود صدا کردم و گفتم: «بیا که بدبخت شدیم! اگه کارمندا از من شکایت کنند چیکار کنم؟ اگر گند سندهای مالی مثل: پذیرایی و پیمانکاری و غیره دربیاد چیکار کنیم؟ تراز مالی هم که خبر از ضرر و زیان می ده!

راستی ما چه پیشرفتی داشتیم؟

اگه کارمندا خبر ببرن که من دو تا ماشین خودم دارم و یه ماشین دادم به زنم با موبایل که کل هزینه شو اداره میده! اگه بفهمند که من کارگرهای اداره را خونه می بردم تا یکی خانه را تمیز کنه و یکی خرید کنه! وای که چه بدبخت می شم!

خدا لعنت کنه این زن مارو، وقتی از شهرستان آوردمش، پیژامه می پوشید و شیش نفری تو یه اتاق مجاور موال می خوابیدند اما حالا کلی عوض شده بود و حتی اسمش را هم عوض کرده بود دیگه دست به سیاه و سفید نمی زد!

خیلی پَکرو مضطرب بودم و هی می گفتم و می گفتم...

معاونم گفت: «قربان! چرا ناراحتید؟ اصلاً مسئله ای نیست!

اول از کارمندا شروع می‌کنیم، به همان مُخبرهاتون بگین کنترل شدید داشته باشند و تمام اخبار را بیارن تا ببینم چه کسانی می‌خواهند صحبت کنند بعد با تطمیع و تهدید همه چی درست می‌شه!» من با ناراحتی گفتم: «تو چی چی میگی؟»

معاونم گفت: «قربان یک عده را می‌ترسونیم» گفتم: «چطوری؟» گفت: «همین امروز یک جلسه بگذارید و کُلی وعده‌های طلایی بدین و بعدش بگین ما خبردار شدیم که از اونور آب عده‌ای نفوذی در سازمان دارند به نفع چشم‌آبی‌ها فعالیت می‌کنند که ما به زودی اسامی آنان را اعلام می‌کنیم!»

بعد از ظهر جلسه منعقد شد، همه کارکنان جمع شدند، ما هم نقاب را زدیم و شروع کردیم برابر دیالوگی که قبلاً آماده کرده بودیم به صحبت کردن اما بیشتر از همیشه نیشم باز بود و کُلی وعده‌های طلایی حتی راجع به خونه و وام خونه دادم و گفتم: ما ظرف یک ماه خانه‌سازی می‌کنیم برای همه‌تون! اصلاً نگران نباشید خیلی‌ها می‌خوان ما را زمین بزنن ولی کور خوندن!

ما طرح‌های عظیمی داریم که هیچ‌کس تا حالا در دنیا نداشته! شما ای کارکنان عزیز!

به زودی صاحب بهترین خانه، ورزشگاه و خلاصه همه‌ی چیزهای خوب خواهید شد؛ در کمتر از یک ماه! فقط مراقب آن دشمنانی باشید که در تاریکی نشسته‌اند و ما را نگاه می‌کنن و حتی عوامل نفوذی در این شرکت دارند که ما به زودی اسامی دانه درشت‌ها را اعلام می‌کنیم.

ما دنیا را تغییر می‌دهیم، زندگی شما که چیزی نیست! کارکنان مرتب کف می‌زدند و هل‌هل می‌کردند...

خلاصه، کُلی صحبت راجع به کارمند سالاری، تفکر سالاری، شعور سالاری، بعدش هم راجع به مزایای فقر و نداری و ساده زیستی و ثواب سالاری و آخرت سالاری و کُلی فرمایش نمودیم و خلاصه یک عده از کارمندا وقتی می رفتند خیلی خوشحال بودند که فقیر هستند و ندار و بدبخت! به خودم امیدوار شدم!

معاونم اومد و گفت: «دیدی قربانت کردم این از کارمندان که همه راضی شدند! ضمن آنکه جنابعالی به کارکنان خود دروغ نگفته‌اید بلکه آنها را خوشدل و خوشحال کرده‌اید و می‌دانید این کار چقدر ثواب داره که انسانی را خوشحال کنید؟ ضمناً آن دو شرکت که به‌زور امضای شما در مناقصه بُردن یادتون هست؟

اون دوتا شرکت‌ها مال همان مقام و آقای دکتر هستند!»

آخیش! خیالم راحت شد!

با خوشحالی گفتم: «حیوون! اینهارو زودتر می‌گفتی که من خیالم راحت بشه!»

معاونم با لبخندی گفت: «قربان! بالاخره یه سفره پهن شده و باید همه یه لقمه نون و کباب بخوریم، خدا برکت بده!»

گفتم: «خب، حالا آمار باید بدیم، اونهارو چیکار کنیم؟ ما که چیزی جز ضرر و زیان نداشتیم!»

معاونم با چرب‌زبانی مرا قانع کرد و بعد از ساعتی گفت:

حالا بریم سراغ متن سخنرانی...

روز موعود فرا رسید...

و من دو سه شب متن سخنرانی را که معاونم نوشته بود حفظ کردم.

و بالاخره در روز موعود رفتم پشت میز سخنرانی و شروع کردم به صحبت...

## «بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ وَ الرَّحِيمِ»

با عرض سلام و خیرمقدم خدمت جناب مقام محترم و مقامات همراه، به استحضار می‌رساند...

از زمانی که اینجانب مسئولیت را به عهده گرفتم در راستای تبیین در سیاست مهم ایجاد اشتغال و فقرزدایی و زیرساخت خصوصی سازی به منظور تحکیم بخشیدن به فرمایشات آن مقام محترم عمل کرده‌ایم.

اول: برقراری مردم سالاری و گسترش‌های اعتقادی و ایدئولوژی در بین کارکنان که توانستیم سطح اقتصادی آنان را از  $\frac{4}{3}\%$  نسبت به بیست سال پیش در چنین روزی به  $\frac{7}{6}\%$  افزایش دهیم.

دوم: وضعیت معیشتی آنان را از  $\frac{1}{2}\%$  نسبت به چهل سال پیش در چنین روزی توانستیم به  $\frac{36}{4}\%$  افزایش دهیم.

سوم: به منظور تعالی و رشد فکری فرهنگی آنان برابر استانداردهای جهانی با توجه به اینکه این کارمندان حتی همین مش‌قنبر آبدارچی در معرض تهاجم فرهنگی می‌باشد توانستیم از  $\frac{3}{42}\%$  به  $\frac{71}{3}\%$  افزایش و این واقعاً ارزشمند بود و توانستیم مش‌ت محکمی به هجمه‌ی دشمنان فرهنگی بزنیم که در آن طرف مرزها مرتب ما را با تلسکوپ‌های ماهواره‌ای رصد می‌کنند، اما در بخش

صنعت نیز برابر رهنمودهای آن مقام محترم و به منظور عینیت بخشیدن به وضعیت صنعت توانستیم و اخوردگی صنعتی را در جهت مردمی شدن صنعت از  $5/7\%$  به  $28/3\%$  ارتقاء دهیم و این کار واقعاً یک معجزه‌ی زیرساخت بود که باعث حسادت دشمنان ما که در سطح جهان پنخس هستند در پروژه‌های صنعتی شد.

### اما یک خبر خوب!

ما توانستیم توسط مهندسین مجرب خود یک دستگاه رله اتود پرسپکتیو درست کنیم. مطلع هستید که این دستگاه از کشورهای استعمارگر و خائن و بی‌دین و بی‌دانش به کشور ما می‌آمد هر چند که فعلاً کارایی ندارد! ولی توانستیم  $30/000/000$  دلار صرفه‌جویی کنیم و این مشت محکمی بود بر دهان دشمنان صنعتی کشورمان! هر چند این دستگاه الان خراب شده! ولی این نماد و سمبل تلاش مهندسین ما می‌باشد که به عنوان «دکور!» در حال حاضر از آن استفاده می‌کنیم. ولی همین هم، لگد محکمی به «آبگاه» دشمنان است!

در نهایت، توانستیم فیوزهای متابولیس را که تولید هموروئید مزمن صنعتی می‌کرد از  $1/2\%$  نرخ آن را به  $8/6\%$  برسانیم ضمن آنکه صرفه‌جویی بسیار زیادی کردیم مثلاً برای گرم کردن محیط کارخانه و اداره در مقایسه با ۸۰ سال پیش توانستیم مصرف ذغال و هیزم را که بالغ بر میلیون‌ها دلار می‌شد و  $6/7\%$  بودجه ما را هزینه می‌کرد با نصب شوفاز به جای گُرسی این هزینه را به صفر برسانیم و این نیز مشت محکمی است به چشم دشمنان صنعت ما که در سراسر دنیا ولو هستند و هر لحظه به وضعیت ما سرک می‌کشند و منتظر نابودی ما هستند. در خاتمه خدا را شکر می‌کنم که بر بستر رهنمودهای آن مقام



محترم توانستیم ساده‌زیستی، ساده‌نگری، ساده‌اندیشی و خلاصه هرچه چیز ساده است حتی ساده‌پوشی را ترویج و شعور سالاری، فکر سالاری، پاک‌سالاری و خوب سالاری را که در تعامل هم هستند نهادینه کنیم و در حال حاضر برابر آمارهای اخذ شده از بخش انفورماتیک و دیالکتیک سازمان بسیاری از کشورهای جهان که هنوز نامشان در جغرافیای کشورها ثبت نشده از ما دعوت کرده‌اند که در آنجا هم این صنعت عظیم را به کار گیریم و چون ما قبول نکردیم سلطان صنعتی دنیا به‌نوستالژی عظیم و وسیعی دچار شده‌اند!

### یک خبر خوش!

ما هر روز یک پروژه‌ی علمی را اجرا و یک اختراع می‌کنیم و این امر باعث شد که دشمنان ما که از بیماری هموروئید به شدت رنج می‌برند اخیراً به‌عارضه‌ی نوروتیک دچار شوند! مطمئن باشید ما در چشم‌انداز «سیصد سال آینده» دنیا را محتاج خود می‌کنیم و من آن روز را از همین حالا دارم به‌وضوح می‌بینم!

صدای کف زدن حضار تا دقایقی بگوش می‌رسید و مقام محترم به‌پیش من آمد و با دانی جان دکتر مرا بوسید و خطاب به‌حضار گفت: «ما باید مراقب باشیم که این مدیر با لیاقت را آلمانی‌ها و انگلیسی‌ها نذزدند زیرا دشمنان ما مترصد لحظه‌ای غفلت هستند که این نخبگان و فرزندگان را بر بایند یا هر کدام از شماها حتی همین مش‌قنبر آبدارچی را! خیلی احتیاط کنید. به‌خدا قسم! دشمن در کمین شما عزیزان است. من هم دستور دادم مبلغ یک میلیارد دلار به‌این سازمان جهت ترویج فرهنگ دگماتیسم و ایجاد فرهنگ نهیلیسم بمنظور رفاه شما عزیزان پرداخت نمایند. به‌ویژه برای آقایان همکار که بتوانیم

آنان را از فرهنگ کهنه‌ی «منوگامی» به فرهنگ سُستی و ارزشمند «پُلی‌گامی» سوق دهیم. از همین حالا خودتان را در خانه‌هایتان فرض کنید که نشسته‌اید و از حالا به دنبال تعیین نوع رنگ موکت خود باشید و به شما مش‌قنبر! خبر خوش بدهم که در فکر خرید سینمای خانوادگی باشید! والسلام!

خلاصه در میان شور و نشاط همه کارکنان، گُلی گردن ما انداختند ما را به عنوان «فخر دنیا» نامیدند و لوح «تیزاب 8002» به ما دادند و مجلس به‌خوبی و خوشی تمام شد.

کارکنان با ذوق و شتاب خاصی مجلس را ترک کردند! وقتی علت را پرسیدم گفتند: «آقای دکتر! می‌خواهیم بریم رنگ موکت را انتخاب کنیم و یک سینمای خانوادگی بگیریم چطور مش‌قنبر داشته باشد و ما نداشته باشیم!»

با خودم فکر می‌کردم: راستی چقدر راحت میشه سر جماعت را گول مالید!

### فردای آن روز...

همان معاونم را خواستم و او آمد و گفت: «قربان! ملاحظه می‌فرمایید چقدر دسته گل برایتان آورده‌اند، این هم تبریکات روزنامه‌ها البته بعضی از روزنامه‌ها، مواجب ماهیانه‌شان را می‌خواهند.»

من با دلخوری به او گفتم: «مرد حسابی! چقدر ما دروغ گفتیم؟ بیچاره این کارمندا، راستی این آمارها و این کلمات قلمبه و سولومبه را از کجا آورده بودی؟ ما که نفهمیدیم چی گفتیم؟!»  
معاونم گفت: «قربان! همین آمارهاست که یک سازمان را زنده نگه

داشته و دشمنان ما را نابود کرده و...»

پریدم تو حرفش و گفتم: «مرد حسابی! خجالت بکش! کدوم آمار؟ اینها که همه‌اش دروغ بود...»

معاونم گفت: قربان! الان دروغ گفتن یک سنت حسنه شده و کاملاً ارزشمند است زیرا شما مردم را امیدوار می‌کنید به آینده طلایی! سرشون را که کلاه نمی‌گذارید! ببینید دیشب چقدر کارکنان خوشحال شدند وقتی شما فرمودید: چیزی نمانده، چند گامی به سوی آن تمدن بزرگ! حالا هم که همه خوشحال هستند و پُر از «انرژی هسته‌ای و دسته‌ای!» و با هم دارند راجع به تزئینات خانه‌شان صحبت می‌کنند. وقتی مقام محترم فرمودند که ما سود صنعت را بر سر سفره شما می‌آوریم حالا خواهید دید...

من پریدم تو حرفشو گفتم: «میدونی داره از خودم حالم بهم می‌خوره.» معاونم گفت: «قربان! از خوشحالی زیادیه! به‌مرور خوب می‌شین اشکال اینجاست که شما به اندازه یه عدس هنوز وجدان دارید، به یاری خدا آن هم که از بین رفت دیگه حالتون خوب خوب می‌شه.»

آن شب ماشین نبردم و پیاده به‌خانه رفتم، سوار تاکسی شدم و راننده تاکسی گفت: «پدرسوخته‌ها همش آمار میدن، ما داریم از گرسنگی و بدبختی می‌میریم، زنم و بچه‌ام مریض هستند، دارو گیرم نمیاد آمار میدن که ما چند داروی جدید اختراع کردیم، آخه آقا تورو به‌خدا شما بگین اینقدر آمار میدن که همه چیز خوب و عالیه. این زندگی منه! خدا لعنتشون کنه!»

حالت تهوع گرفتم و از تاکسی پیاده شدم.

نزدیک یک ویتترین رسیدم که نوشته بود؛ به‌منظور کمک و

مساعدت به مردم پا برهنه و فقیر، قیمت‌ها را شکستیم و در راستای سیاست‌های فقرزدایی به‌طور کلی قید سود را زدیم و به‌خاطر مردم عزیزمان، هر پیراهن ده هزار تومان!

نگاهم به پایین ویتترین روی پیاده‌رو رفت که مرد فقیری با دو بچه‌اش در اوج سوز سرما گدایی می‌کرد، یک مرتبه نگاهم به خودم افتاد - تو شیشه ویتترین مغازه - حیرت کردم، خودم بودم، همان اصغر جوجه چند سال پیش که به من گفت: «خیلی نامردی! تو همه کار کردی جز دزدی، جز اینکه سر مردم بدبخت کلاه بگذاری، آخه این رسم مردی و مردونگی؟

ناسلامتی تو یه کمی مردی و مردونگی را می‌فهمیدی، چی شده که اینقدر نامرد و دروغگو و بی‌معرفت شدی؟ قیافه‌ات را نگاه کن، چقدر کثیفی! چقدر پستی! واقعاً که باید خجالت بکشی! تو همش می‌گفتی: من هرکاری کنم، مرام دارم، معرفت دارم، لوطی‌گری دارم!

حالا این لوطی‌گریه؟ این معرفته؟ این مَرامه؟ ای بی‌مرام!

خشکم زد و خیس عرق شدم! داشتم دیوونه می‌شدم!

یاد حرف «شریعتی» افتادم که می‌گفت:

این موجود انسانی چه شگفت مخلوقی است!

گاه در پستی چنان می‌شود که هیچ جانور کثیفی به پای او

نمی‌رسد!

و گاه در عظمت تا آنجا اوج می‌گیرد که در خیال نیز نمی‌گنجد!

و من چی شده بودم!؟

برای خودم شب هفت گرفتم و حسابی گریه کردم!

## صبح فردا...

امروز اداره نرفتم، همان لباس‌های قدیمی اصغر جوجه را پوشیدم و رفتم سرخاک مادرم، با مینی‌بوس رفتم، خلاصه سرخاک مادرم خیلی گریه کردم، مادرم دستی به سرم کشید و گفت: پسر، من تورو با رخت شستن خونه مردم بزرگ کردم، این دانی اولش اون بود حالاش هم که می‌بینی.

پسر توبه کن که دنیا هیچ ارزشی نداره!

تورو به جان مادر دیگه به این اداره نرو!

این اداره دنیا و آخرت تو را نابود می‌کنه!

خلاصه سرم را گذاشتم رو سینه مادرم و حسابی گریه کردم. یه مرتبه چشم باز کردم و دیدم غروب شده و من هنوز سر قبر مادرم هستم.

## فردای آن روز...

ماشین و موبایل و خانه را تحویل اداره دادم، زنم هرچه پرسید: «چی شده؟» گفتم: «خانوم خفه شو! میریم همان خونه قدیمی‌مان اگر می‌خواهی بیا اگر نمی‌خوای می‌تونی بری خونه بابات! این قرتی‌بازی‌ها تموم شد!»

دکمه تقوای پیرهنمو کندم و عینکم را خرد کردم و خودکارم را شکستم و کیف دستی‌ام را دادم به یک بچه مدرسه که کتاب‌هایش را به جای کیسه پلاستیک تو اون بگذاره. شاید خدا از سر تقصیرات ما بگذره!

یک هفته بعد...

قابلمه عدس پُلو را گذاشتم داغ بشه تا با بقیه کارگراها غذا بخوریم  
یه نماز درست و حسابی خواندم، آخر نماز چشمم به همان انگشتر  
لعنتی افتاد، آن را درآوردم از پنجره به بیرون پرتاب کردم و بعد با  
کارگران که رفیقام بودند شروع به غذا خوردن کردیم، آخ که چه کیفی  
داره که آدم خودِ خودش باشه!

حالا، شب راحت راحت می خوابم.

نه قرص خواب می خورم نه دروغ می گم و افتخار می کنم که همان  
اصغر جوجه هستم ولی دروغ نمی گم و سر مردم را کلاه نمی ذارم و  
تظاهر نمی کنم!

آخ که چه کیفی داره آدم با خودش روراست باشه!

خدا یا شکر!

که به ما راه راست را نشان دادی!

این هم حکایت مدیریت ما بود!

امیدوارم برای شما درس عبرتی باشه!

«عزت زیاد. یا علی»



## «آغاز کلام»

کاری را که دوست داری انجام بده. وگرنه مجبوری کاری را که می‌کنی دوست داشته باشی!

«ویلیام شکسپیر»

ما نمی‌خواهیم خیلی ایده‌آلیست به مسئله‌ی کار نگاه کنیم و بگوییم:  
اگر سخنور خوبی هستید، سعی کنید خبرنگار شوید!  
اگر در مسائل دقیق و ژرف هستید، سعی کنید در بخش امور مالی  
فعالیت کنید!

چون ما در کشوری زندگی می‌کنیم که آن‌قدر فراوانی کار وجود ندارد  
که مثلاً در یک صبح بهاری به یک مؤسسه شیک مراجعه کنیم و خانم  
منشی به استقبال ما بیاید و یک قهوه برایمان بیاورد و بعد آقای شیک‌پوش  
و خوش برخوردی بیاید و بگوید: «خب، فرم را پر کردید؟ بسیار خوب!  
میزان حقوق پرداختی پیشنهادی را هم ملاحظه کردید؟

بسیار عالی است، از فردا صبح می‌توانید تشریف بیاورید»  
این نوع کار پیدا کردن مخصوص کشورهای از خدا بی‌خبر است و  
بس!

در کشورهای جهان سوم یا آبرومندانه‌تر بگوییم «در حال توسعه»  
چگونه می‌شود کار پیدا کرد؟  
برایتان بگوییم:



**چهار حالت دارد:**

**حالت اول:** اگر بعد از مقروض شدن پدر بیچاره و نون و ماست درست کردن مادر بدبخت، مدرک لیسانسی گرفته شود که از اول ترم هزاران مذاکره و مصاحبه مطبوعاتی و تلویزیونی و جنگ زرگری مقامات که خوشحال باشید ای دانشجویان عزیز! هرچند که شهریه شما دو برابر شده ولی یک خبر خوش:

برای جبران این گرانی به زودی وام دریافت خواهید کرد!

و وام گرفتن یعنی فردایت را به خاطر امروز بفروش!

حال، این نوع کمک کردن و مساعدت بی نظیر بماند!

به هر حال چهار سال مصیبت بار تمام می شود و تنها حقیقتی که بدون

مصاحبه عیان می گردد، بدهی پدر بیچاره است و بس!

اکنون بعد از اتمام باید بنشینید در خانه، ضمن آنکه در پاک کردن

سبزی و درست کردن آش رشته کمک مادر می کنید، منتظر اخبار خوش

روزنامه های کثیرالانتشار باشید.

(البته اگر در دوران دانشجویی، ایدز نگرفته یا معتاد نشده باشید!)

هر چند که در آمارها (با افتخار) اعلام می گردد: نرخ بیکاری اکنون از

۳۰/۱۴٪ به ۱/۲٪ رسیده است و این پیروزی بزرگی است!

ولی حقیقت آن است که تو هنوز در خانه هستی و در پختن آش نذری

به مادر کمک می کنی!

ولی باید چشم از تلویزیون برداری و در عین حال که انواع فیلم های

«دور ریز» هندی و ژاپنی و چینی را به اضافه ی فیلم های جنایی درجه سه

اروپایی و آمریکایی را ببینی که آدم را یاد کشتارگاه می اندازد و چیزی جز

سر بریدن و چاقو فرو کردن در چشم دشمنان ندارد. فیلم هایی که حتی

نمایش آن در همان کشورها برای خانواده ها ممنوع می باشد. یا دیدن

فیلم هایی تحت عنوان فیلم های کمدی که سیاه و سفید بوده و تاریخ تهیه

آن به قدمت قرون وسطی می رسد، به هر حال چاره ای نیست باید چشم

به تیزرهای تبلیغاتی پایین صفحه داشته باشی تا اگر خدا بخواهد یک سازمان بعد از آنکه تمام کارکنان مورد نیازش را از بستگان بزرگان آن واحد و سفارش شدگان و متعهدان انتخاب کرد، برای حفظ ظاهر هم که شده طی اعلامیه‌ای این خبر خوب را به سمع و نظر بینندگان عزیز و دوست‌داشتنی می‌رساند که در راستای تحقق مبارزه با زیرساخت بیکاری برای استخدام موقت در یکی از دوردست‌ترین مناطق و جایی که «عرب نی می‌اندازد» تعداد انگشت‌شماری کارمند می‌خواهد با شرایط آتی:

۱- بومی همان شهر باشند.

۲- دارای پنج سال سابقه کار مفید باشند.

۳- به حقوق کم و کار زیاد قانع و مطیع باشند.

۴- دنیا را سه طلاقه کرده باشند.

۵- حتماً متاهل باشند و متعهد و متفکر.

خُب، این از حالت اول!

**اما حالت دوم:** سر سفره شام، مادر همان‌طور که سیب‌زمینی پخته را فوت می‌کند و پوست می‌کند با خوشحالی می‌گوید: «دایی در یک اداره، پُست مهمی گرفته! خیلی مهم!»

و قبل از آنکه دایره‌های حیرت در مغز کوچکت بلرزند که دایی اصلاً درس درست و حسابی نخوانده بود!

مادر ادامه می‌دهد: «به دایی‌ات گفتم که حتماً به فکری هم برای تو بکنه و قول داده که تو را هم استخدام کند.»

خُب این هم از حالت دوم! مبارک باشد!

**اما حالت سوم:** وقتی هیچ‌کدام اتفاق نیفتاد مجبوری آویزون یکی از این دلال‌های کاریاب شوی که استخدامت می‌کنه با «سه سوت» ولی سه یا چهار میلیونی می‌گیره و آن‌قدر مرد باخدایی است که یک سوم آن را نقد و بقیه را براساس حقوق دریافتی‌ات قسط‌بندی می‌کند البته یک چک

ضمانت هم می‌گیرد!

و البته شما نگران نباشید چون، دادن و گرفتنش حلال است زیرا رشوه نیست، حق‌المساعده است!

خب، این هم حالت سوم، البته ای بَدک هم نیست!

**حالت چهارم:** وقتی هیچ‌کدام از آن سه حالت اتفاق نیفتاد مجبوری با برو بچه‌های محله که آنها هم مثل تو بیکار هستند و همه دارای مدارک فوق دیپلم و لیسانس (نه، ببخشید، کاردانی و کارشناسی) می‌باشند سرکوبه زیر آفتاب پاییز که خیلی هم می‌چسبه تخمه آفتابگردون بشکنی و بعد به فکر می‌افتید که از قالباق دزدی و ضبط ماشین شروع کنید و خلاصه می‌رسی به کیف قاپ‌زنی و زورگیری و آخرش هم به درجه رفیع سرقت مسلحانه از بانک یا طلافروشی رو می‌آوری!

البته اگر نوبت شما برسد چون در حال حاضر بانک‌زنی صفی شده! خنده هم نداره! خدائیش پول خوبی هم داره! بگذریم!...

حالت چهارم را شطرنجی کنید تا مفهوم نباشد و خدای ناکرده بدآموزی نداشته باشد! تا عده‌ای بیکار فردا شکایت کنند که ای وای فرهنگ جامعه را خراب کردن!

خب، این حکایت تلخ استخدام در کشورهای جهان سوم است! پس اکنون در می‌یابید که هیچ رؤیایی در کار نیست و باید با تمام وجود به حقیقت اندیشید، هرچند که تلخ باشد!

به همین بهانه برآن شدیم که ابتداء تعریف مشخص و معینی از یک کارمند داشته باشیم زیرا اگر کارمند خوبی نباشیم هرگز نمی‌توانیم مدیر خوبی بشویم.

پس، خوب گوش کنید!

## فصل اول

### «لطفاً کارمند موفق باشید!»

موفقیت، هنر انتخاب یک ذهن پویاست!

«محمود نامی»

اولین درس از لسان قلم امیرالمؤمنین علی علیه السلام است که در نامه‌ای به مالک اشتر چنین می‌نویسند:

ای مالک!

ابتدا به کارگزاران خود نظم را بیاموز که آن از اهم امور می‌باشد!

«کنت بلانچارد» در تأیید فرمایش علی علیه السلام می‌گوید:

طی ۳۵ سال فعالیت تجاری دانستم که مهمترین عنصر در یک سیستم

اداری نیروی انسانی آن می‌باشد نه تکنولوژی! و مهمتر از نیروی انسانی

«نظم و رعایت انضباط» می‌باشد که حرف اول را می‌زند!

صحبت از نظم شد اکنون پای صحبت «دکتر شریعتی» می‌نشینیم:

«حکایت نظم»

دکتر شریعتی تعریف می‌کند: داستانی ساخته‌اند اگر چه شوخی

است ولی نمایشگر یک حقیقت است و آن اینکه، موقعی که گاگارین

به فضا رفته بود خبرنگاری به درخانه‌اش می‌رود و از بچه‌اش

می پرسد: «بابا کجاست؟»

بچه می گوید: «رفته است به فضا»

می پرسد: «کی برمی گردد؟»

می گوید: «ساعت ۲ و ۳۵ دقیقه و ۷ ثانیه»

می پرسد: «مامان کجاست؟»

می گوید: «رفته نان بخرد»

می پرسد: «کی بر می گردد؟»

بچه می گوید: «معلوم نیست»

«جان ماکسول» کارمند موفق را در دقیق بودن آن می داند و می گوید:  
برای موفق شدن به عنوان یک کارمند باید بگویم که هرچه شما دقیق تر  
باشید، موفق تر خواهید بود!

تا اینجا دانستیم که یک کارمند موفق کسی است که،

اول: منظم باشد و دوم: دقیق و ژرف نگر!

اما جالب است که شاعر کبیر «عطار نیشابوری» کارکردن فقط برای  
پول را تأیید نکرده و می سراید:

بد شود گر عزم دیناری کنی	نیست دنیا بد، اگر کار گنی
هم شب و روز باید کشت و کار	هست دنیا بر مثال کشتزار
نیک خواهی، کار می باید تمام	چند خواهی بود نه پخته نه خام
عاقبت مقصود او حاصل بُود	هر که او در کار خود کامل بُود

«جیمز مور» کار کردن را نوعی تعهد می داند و می گوید:

از زندگی متوقع نباش، همه ی موهبت ها را به شمارزانی داشته و شمارد  
قبال آن موهبت ها، تعهداتی برای خود قائل شوید و سخت کار کنید!

«اوشو» نیز مانند عطار می اندیشد و می گوید:

بگذار هر کار تو مقدس باشد

هرکار را به گونه‌ای انجام بده  
که گویی با او عشق‌بازی می‌کنی!  
کاری را که می‌کنی چندان مهم نیست  
مهم آن است که عاشق باشی،  
و هوشیار

و با لذت آن را انجام دهی  
کاری را که می‌کنی

چندان آن را عزیز بدار که گویی؛  
به والاترین کار در آن لحظه دست زده‌ای!

«ناپلئون بناپارت» هم در تائید سخن عطار می‌گوید:

موفقیت نصیب کسانی می‌شود که بیش از همه، کار کرده‌اند و استقامت

ورزیده‌اند!

اما «سهل ابن عبدالله تستری» درباره‌ی استفاده از فرصت‌ها می‌گوید:

فرصت، گران‌بهاترین اشیای توست، به گران‌بهاترین کارها صرف کن!

و «نگارنده» موفقیت بدون حضور خداوند را چنین می‌انگارد:

برای احراز موفقیت، نیازی به حضور فیزیکی خداوند نیست زیرا او  
حکیمانه همه‌ی ابزار لازم را در وجودمان نهاده‌اند که عبارتند از:

«عقل و عمل»

اما «رالف والدو امرسون» شجاعت را عامل موفقیت می‌داند و

می‌گوید: با کمک کمی شجاعت می‌توان راه بلندی را طی نمود!

اما «گوته» شاعر آلمانی معتقد است:

کسی که دارای عزمی راسخ باشد، جهان را مطابق میل خویش تغییر

می‌دهد!

و «نگارنده» می‌گوید: موفقیت یعنی استفاده فرامناسب از زمان!

و «علی علیه السلام» همچون روان‌شناسی ژرف‌نگر می‌گوید:  
 دنیا از آن انسان‌هایی است که بی‌وقفه تلاش می‌کنند و استقامت  
 می‌ورزند!

اکنون پای صحبت «ادیسون» می‌نشینیم تا عامل موفقیت خود را  
 برایمان بگوید: تمام پیشرفت‌های عالمگیر خود را مدیون:  
 کار بی‌وقفه، تفکر منظم و یادداشت برداری دقیق می‌دانم!  
 و «آنتونی رابینز» می‌گوید:

موفقیت، جایی فراتر از راحتی و آسایش تو قرار دارد  
 زیرا موفقیت بدون تلاش فقط در فرهنگ لغات یافت می‌شود!  
 و «لوئیز هی» در تأیید سخن رابینز می‌گوید:

بدون کار و تلاش، زیباترین فلسفه‌های جهان کمکی به شما نخواهد کرد!  
 «فردوسی» نیز در تأیید سخن لوئیز هی می‌سراید:

به کاری که تو پیش‌دستی کنی      بدآید که کُندی و سُستی کنی  
 بدانکه که در کار سُستی کنی      همه رای ناتندرستی کنی  
 که چون کاهلی پیشه‌گیرد جوان      بماند منش پست و تیره روان

«جبران خلیل جبران» کار را نزدیکی با خدا می‌داند و می‌گوید:  
 آن گاه که از کاری سخت، خسته می‌شوی. خداوند در کنارت آرمیده!  
 و «نگارنده» همچون باغبانی کهن سال می‌گوید:

میوه می‌خواهی؟ از درخت برو بالا!

و «آرتور لُبنان» در تأیید نگارنده‌ی باغبان می‌گوید:

از رفتن بالای شاخه‌ی درخت ترس، چون میوه در همانجا قرار دارد!  
 اما جالب است که بدانید «نگارنده» عامل موفقیت را با واژگان  
 عجیبی بیان می‌کند. گوش کنید:

یگانه طریق موفقیت دو چیز است: «نخواستن و نتوانستن»

البته اگر «ن» اول آن را بردارید!

اما «ژوزف مورفی» معتقد است:

زمانی در کار خود موفق می‌شوی که از انجام آن لذت ببری!

و «نیچه» به جسارت و اشتیاق می‌پردازد و می‌گوید:

هیچ کاری بدون جسارت و روحیه‌ی مشتاق به موفقیت نخواهد رسید!

و «نگارنده» با آمار، سخن می‌گوید:

من و تو و انیشتین و شریعتی و زکریای رازی و ویلیام شکسپیر و محمدتقی جعفری و توماس ادیسون و علی اکبر دهخدا و همه انسان‌های موفق در طول تاریخ جملگی، به‌طور مساوی ۸۶۴۰۰ ثانیه در روز فرصت داشتیم! پس، مشکل کجاست؟

اکنون چند پرسش:

— به‌نظر شما کارمند موفق یعنی چه؟

.....

— آیا شما خود را کارمند موفق می‌دانید؟ چرا؟

.....

— آیا تصور می‌کنید که موفقیت، رسیدن به آرزوها می‌باشد و محبوب دل مردم شدن؟ چرا؟

.....

— آیا تصور می‌کنید خانواده‌تان شما را کارمند موفق می‌دانند؟

.....

— آیا تصور می‌کنید همکارانتان شما را کارمند موفق می‌دانند؟ چرا؟

.....

— آیا مطالعه این بخش تأثیری بر شما گذاشت؟ چرا؟



.....  
 ببینیم «بودا» راجع به کارمندان چه می گوید:  
 کار تو، شناخت و کشف دنیای کاری ات می باشد و پس از این شناخت  
 باید با تمام وجود، خودت را وقف آن کنی!

اما «رالف والدوامرسون» در تأیید سخن بودا می گوید:  
 تمام سعی خود را به کار بگیر، آن گاه دنیا هم به تو کمک خواهد کرد!  
 «آبراهام لینکلن» موفقیت را در همت و تلاش می داند و می گوید:  
 مهم ترین عامل موفقیت تو، عزم و همت توست!  
 «آلبرت شوایتزر» اشتیاق در کار را عامل موفقیت و حتی شادی  
 انسان می داند و خطاب به کارمندان می گوید:

من به سرنوشت تو آگاه نیستم اما چیزی که می دانم این است که در بین  
 شما، تنها کسانی واقعاً شاد خواهند بود که هدف دارند و با اشتیاق کار  
 می کنند و چگونگی خدمت کردن و خوب کار کردن را آموخته اند!  
 «نگارنده» آموختن را عامل موفقیت می داند و می گوید:  
 هر جا که هستی و هر کاری که می کنی، اگر بی وقفه و شتابناک در حال  
 یادگیری هستی، پس موفقی!

«دیل کارنگی» عامل موفقیت را یک چیز می داند و می گوید:  
 یگانه عامل موفقیت نیروی انسانی در یک سیستم، سه عامل بیش نیست:

\* دقت                      \* دقت                      \* دقت

صحبت از دقت شد، حکایت آتی را با دقت بخوانید:

### «حکایت دقت»

«کلود برنار» دانشمند فرانسوی هنگام تدریس، اغلب شاگردانش  
 را از عدم دقت در مشاهدات و تجربیات علمی سرزنش می کرد.

یک روز ظرفی پر از یک ماده شیمیایی بسیار بدمزه برداشت و گفت: «در مشاهدات، حتی از چشیدن بعضی از مواد شیمیایی نباید خودداری کرد» سپس انگشتی به محتوای بدمزه ظرف کرد و در دهان گذاشت و ظرف را به شاگردان رد کرد تا آنها هم آزمایش کنند. همه دانشجویان مانند استاد آزمایش کردند و تعدادی نیز به حالت تهوع افتادند. وقتی ظرف به استاد رسید و این آزمایش تلخ به سختی به پایان رسید، «کلود برنار» با لبخندی گفت: «یکبار دیگر در اثر عدم دقت، اصل موضوع را متوجه نشدید. من انگشت دوم را در ظرف بردم و انگشت سوم را در دهان گذاشتم».

اما ممکن است پرسید: اگر با همه‌ی تلاش خود در کاری شکست خوردیم آن‌گاه چه کنیم؟ و ما می‌گوییم: تمام این موارد را به‌طور کامل و جامع در کتاب «لطفاً موفقیت را باور کنید» آورده‌ایم ولی در این بخش اشاره‌ای گذرا به آن مطلب خواهیم داشت!

اما پرسیدید: «اگر شکست خوردیم چه کنیم؟»

اول به‌عامل اصلی و اساسی شکست گوش کنید:

شیشه نزدیک‌تر از سنگ ندارد خویشی

هر شکستی که به‌هر کس برسد از خویش است

تُحِب، خسته نباشید! عامل اساسی شکست را متوجه شدید؟

حالا پای صحبت «کاترین پاندر» می‌نشینیم، او می‌گوید:

نام دیگر شکست «درس‌های شگرف» است!

و «نگارنده» هم نام جدیدی برای شکست بیان می‌کند و می‌گوید:

نام دیگر شکست «فرصت‌سوزی» است!

و «توماس مان» هم، نام دیگری بر شکست می‌گذارد و می‌گوید:  
نام دیگر شکست «عقب‌نشینی» است!

و «برایان ترسی» معتقد است:

شکست متعلق به دو گروه است:

\* یک گروه کسانی که فکر می‌کنند از پس هرکاری برمی‌آیند!

\* یک گروه دیگر که خلاف آن را تصور می‌کنند!

و «پیامبر اکرم (ص)» عدم شکست را در استواری می‌بیند و می‌فرماید:

انسان با ایمان همچون کوه استوار است!

اما «بوسکالیا» ترس از شکست را بدتر از شکست می‌داند و می‌گوید:

این شکست نیست که شما را می‌کشد بلکه ترس از شکست است!

و «آندرومیتوس» شکست خوردگان را تقسیم می‌کند و می‌گوید:

شکست خوردگان دو گروه‌اند:

\* آنها که فکر کردند اما عمل نکردند!

\* آنها که عمل کردند اما پیشاپیش فکر نکردند!

و «ریچارد کالسون» معتقد است:

تعداد کسانی که شکست خورده‌اند با تعداد کسانی که کار را نیمه‌کاره رها

کرده‌اند رابطه‌ای مستقیم دارد!

یادت باشد:

حتی با سقوط خود درست برخورد کن

به جای آنکه نقطه سقوط را نفرین کنی

اول سعی کن بفهمی چه چیزی باعث سقوط تو شد!

«توماس ادیسون» تعبیر زیبایی از شکست دارد و می‌گوید:

آنقدر شکست خوردم تا آموختم که شکست را چگونه شکست بدهم!

«علی علیه‌السلام» شجاعانه راجع به شکست صحبت می‌کنند و

می‌گویند: از شکست مگریز، به او حمله کن!  
 اکنون پای شنود خاطراتی از افراد شکست‌ناپذیر می‌نشینیم:

### «نخستین معلم نابینا!»

محمد خزائلی: من در سال ۱۲۹۴ خورشیدی در شهرستان اراک به دنیا آمدم. پدر و مادرم مرا «محمد» نامیدند.

در ۸ سالگی به بهانه‌ی بیماری آبله از دو چشم نابینا شدم با هر مشکلاتی بود به مکتب‌خانه رفتم در آن روزها در مکتب‌خانه‌ها قرآن و گلستان و بوستان سعدی را درس می‌دادند.

من در مدت دو سال قرآن مجید را حفظ کردم. سپس خدمت «آقا شیخ تقی ملبوسی» رسیدم و در محضر ایشان صرف و نحو عربی را به‌طور کامل یاد گرفتم و با فلسفه و منطق آشنایی پیدا کردم.

در سال ۱۳۰۸ خورشیدی روانه دبیرستان شدم و بعد از امتحان ورودی مشغول به تحصیل شدم.

پدرم قول داد که اگر دوره اول دبیرستان را با موفقیت طی کنم مرا به تهران بفرستد. من هم در امتحان موفق شدم ولی چون نابینا بودم و حتماً نیاز به یک همراه داشتم و پدرم نمی‌توانست هزینه‌ی سنگین آن را پرداخت نماید در تفرش ماندم و با شرکت در انجمن جوانان مدرسه‌ی آمریکایی اراک به نام «آدونیستها» زبان انگلیسی را تا حد ممکن فرا گرفتم. در سال ۱۳۱۳ خورشیدی به عنوان معلم قرآن در وزارت فرهنگ اراک مشغول شدم.

در سال ۱۳۱۴ خورشیدی تدریس ریاضیات کلاس‌های ششم ابتدایی به من سپرده شد.

در همان سال، اولین آموزشگاه شبانه را در اراک دایر کردم.

در سال ۱۳۲۴ موفق به اخذ لیسانس در رشته‌ی معقول از دانشگاه

شدم.

در سال ۱۳۲۴ خورشیدی به تهران آمدم و بنا به توجه خاص وزیر وقت فرهنگ، تدریس در دبیرستانهای تهران را آغاز کردم. سپس آموزشگاهی به نام «کانون فرهنگی پارس» در چهارراه سرچشمه تهران دایر کردم و شبانه‌روزی به عنوان یک معلم نابینا مشغول به تدریس شدم. در این مدت از خدای خود شاکر بودم که علی‌رغم نابینایی توانستم در مقام یک معلم به جوانان کشورم خدمت کنم. من در ۱۵ - خرداد - ۱۳۵۳ خورشیدی - در سن ۵۹ سالگی - از خاک به خدا هجرت نمودم.

می‌خواهم گریبان سرنوشت را بگیرم، او نمی‌تواند سرم را در برابر زندگی خم کند، پیروزی از آن من خواهد بود!

«بتهوون»

«استاد موسیقی، اما ناشنوا»

لودویک. فان. بتهوون: من در روز ۱۶ دسامبر سال ۱۷۷۰ میلادی در شهر «بُن» در یک خانه‌ی محقر و فقیر به دنیا آمدم. مادرم خدمتکار مردم بود و پدرم خواننده‌ی مشروب‌خواره‌ای بیش نبود. ولی از ۴ تا ۹ سالگی زیر و بم موسیقی را به من آموخت. و من با آنکه از فقر به شدت در رنج بودم و مجبور به کار کردن در خارج از خانه بودم هر لحظه و هر لحظه به نت‌های موسیقی می‌اندیشیدم. سالها گذشت....

سالهایی پررنج و پردرد اما موسیقی در قطره‌قطره خون من نجوا می‌کرد من در ۱۷ سالگی یعنی در سال ۱۷۸۷ میلادی به شهر «وین» که در آن روزگار مرکز موسیقی جهان بود رفتم و با استاد موسیقی «موتسارت» آشنا شدم و با شوق فزاینده‌ای از او هر لحظه می‌آموختم.

اما مقرر چنین بود که رنج‌ها مرا رها نکنند!  
 بناگاه مادرم مُرد!

و من به‌ناچار از کار هنری دست کشیدم و به‌خانه برگشتم و پذیرای فقدان پدرم که سالها پیش رفته بود و مادرم شدم و مجبور بودم برای هزینه‌ی زندگی دو برادرم به‌شدت کار کنم!

پس از دو سال رنج‌فزاينده در سال ۱۷۹۴ میلادی برای بار دوم راهی «وین» شدم. اما با نهایت تأثر دریافتیم که «موتسارت» فوت کرده است. اما ناامیدی در کارم نبود و موسیقی در ذره‌ذره وجودم جاری بود. در آنجا با «هایدن» آشنا شدم و او به‌مدت دو سال رهبری ارکستر موسیقی دربار «لیخنوسگی» را به‌من سپرد.

در سال ۱۸۰۰ میلادی به‌بهانه‌ی عاشقی «سونات مهتاب» را برای «جولیتا کویچاردی» ساختم.

اما، درد و داغ و دریغ و دوری، یاران همیشگی من بودند. و این‌بار علاوه بر آن که نتوانستم عشق خود را برای همیشه در کنار تنهایی‌هایم داشته باشم مصیبت تازه‌ای برایم رُخ داد: بیماری شدید معده و صدا کردن گوش‌هایم که پزشکان نتوانستند چیزی بفهمند و من در سن ۳۲ سالگی به‌کلی ناشنوا شدم و این در زمانی بود که سمفونی نهم را می‌نگاشتم که حتی یک نت آن را نمی‌توانستم بشنوم! چه دردی بدتر از این می‌توانست نصیب من گردد!

اما با اراده‌ای راسخ این بدبختی را هم تحمل نمودم و گفتم: «به‌راستی امروز، من خدمت عظیم خود را به‌پیشگاه الهی هنر آغاز کرده‌ام!»

من در نهایت رنج و فقر، بیماری، بی‌غذایی و در نهایت بی‌دارویی در سال ۱۸۲۷ میلادی بعد از به‌تماشا نشستن ۵۷ خزان، حیات زمینی را بدرود گفتم. بعدها فهمیدم که استعداد هنرمندان تنها پس از مرگ آنهاست که تغییر نام می‌دهد و «نبوغ» می‌نامند.

اما اکنون که می‌اندیشم، علت تمامی رنج‌هایم را می‌فهمم:  
 «من آمدم تا خداوند به‌بشریت بگوید که یک ناشنوا می‌تواند  
 موسیقی‌دانی بزرگ گردد!»

برای موفق شدن باید «بخواهید»  
 برای خواستن باید «انتخاب» کنید  
 برای انتخاب کردن باید «تلاش» کنید  
 برای تلاش کردن باید «اشتیاقی سوزان» داشته باشید!  
 «دارل روترفورد»

### «حکایت استاد روشن‌دل»

طاها حسین: من در سال ۱۸۸۹ میلادی در روستای «عزبه» در شهر  
 مفاقه‌ی مصر به‌دنیا آمدم.  
 هفتمین فرزند یک کارمند شرکت قند و شکر در شهر قاهره بودم و  
 شش فرزند بعد از من بود.  
 در سه سالگی بر اثر معالجه‌ی اشتباه پزشکان مصری کور شدم.  
 اما من تجسم عینی تجمیع «خواستن و توانستن» بودم.  
 لذا تصمیم گرفتم شروع به تحصیل نمایم مانند بقیه‌ی انسانها.  
 از ۶ سالگی با عزم و اراده‌ی پولادین به تحصیل پرداختم و در ۱۳  
 سالگی به دانشگاه «الازهر» رفتم و ضمن تحصیل صرف و نحو، منطق،  
 ادبیات، فقه و اصول. در مدارس شبانه به فراگیری زبان فرانسه پرداختم.  
 در سال ۱۹۰۸ میلادی به دانشگاه «الاهلی» رفتم و در سال ۱۹۱۵  
 میلادی رساله‌ی دکترین خود را با عنوان «یادواره‌ی ابوالعلا مصری»  
 تقدیم و موفق به اخذ مدرک دکترای ادبیات در سن ۲۶ سالگی شدم!  
 سپس به دانشگاه سوربن فرانسه رفتم و از کلاس درس پروفیسور

«لولی ماسینیون» بهره بسیاری جستم اما در میان درس دانشگاهی، زبان لاتین و یونانی را آموختم. سپس با دختری فرانسوی به نام (سوزان) ازدواج کردم.

در سال ۱۹۱۸ میلادی رساله‌ی دکترای من در مورد فلسفه‌ی اجتماعی «ابن‌خلدون» با درجه‌ی ممتاز از طرف هیئت داوران دانشگاه سوربن پذیرفته شد. در سال ۱۹۱۹ میلادی به کشور «مصر» بازگشتم. در سال ۱۹۲۴ میلادی بنا به دعوت دانشگاه «الاهلی» در آنجا در کسوت استادی به تدریس پرداختم.

در سال ۱۹۵۰ میلادی بعد از آنکه سال‌ها معاون آموزش و پرورش بودم به وزارت آموزش و پرورش برگزیده شدم.

و در آنجا به شعار خودم در خصوص آموزش رایگان برای همه عینیت بخشیدم. در این میان کتاب‌های زیادی از جمله: علی و فرزندان - سیره‌ی نبوی - فی الشعر الجاهلی - فی الصیف - مرآت الاسلام و... نگاشتم. که از این میان کتاب علی و فرزندان را بسیار دوست دارم. فکر می‌کنم من اولین وزیر نابتای آموزش و پرورش در جهان بودم.

من در سال ۱۹۷۳ میلادی در سن ۸۴ سالگی به سوی حضرت دوست هجرت نمودم!

ما زنده برآئیم که آرام نگیریم    موجب که آسودگی ما، عدم ماست  
«ابوطالب کلیم»

«شریعتی» در تایید شعر ابوطالب کلیم می‌گوید:  
من ساحل نیستم، موجم! هستم اگر می‌روم، گر فروم نیستم!

«معلمی برای من افتخار است»

دکتر محمد معین: من در روز دوشنبه نهم اردیبهشت‌ماه ۱۲۹۷ خورشیدی در محله‌ی زرجوب رشت به دنیا آمدم. «ابوالقاسم



معین‌العلماء» پدرم که روحانی بود در زمان کودکی ام مُرد.

در نتیجه «محمدتقی معین‌العلماء» پدربزرگم که از بزرگان و علمای دین و دانش شهرستان رشت بود نگهداری مرا به عهده گرفت. من در مکتب‌خانه و مدرسه بسیار درخشیدم و تصدیق ششم نهایی را پس از حدود دو سال اخذ کردم و در هفت سالگی به دبیرستان رفتم که به دلیل کوچکی سنم مرا به دبیرستان راه ندادند پدربزرگم تاریخ تولدم را با تعویض شناسنامه تغییر داد سپس به دارالفنون رفتم و با نمراتی عالی در کمترین زمان ممکن دیپلم خود را گرفتم.

در سال ۱۳۱۰ دانشجوی دانشسرای عالی شدم و دوره سه ساله آن را با بهترین نمرات به پایان رسانیدم و در ۱۶ سالگی موفق به اخذ لیسانس ادبیات و فلسفه شدم. بعد از طی دوره سربازی و ازدواج در سن ۲۴ سالگی موفق شدم اولین دکتر ادبیات فارسی در ایران بشوم.

سپس همکاری خود را با علامه دهخدا در خصوص «لغت‌نامه دهخدا» آغاز کردم و بعد از مرگ او وصی ادبی او شدم در باب تمام کردن لغت‌نامه! سپس دست به تهیه فرهنگ معین زدم که در سال ۱۳۳۸ خورشیدی چاپ آن آغاز گردید! من در طول شبانه‌روز بیش از چهار ساعت نمی‌خوابیدم و یکی از افتخاراتم این است که در کسوت معلمی به فرزندان این مرز و بوم خدمت کرده‌ام! سپس وصی ادبی یار نادیده‌ام نیمایوشیج شدم! در تاریخ ۱۳ - تیرماه - ۱۳۵۰ خورشیدی بعد از یک دوره‌ی طولانی بیماری رخت خسته‌ی خویش را بر خاک نهادم و از فرش به عرش هجرت کردم و هنوز بر این اعتقادم که: «معلمی افتخار است!» «دارل روترفورد» بعد از خواندن این حکایات چنین نتیجه‌گیری می‌کند:

**آنچه را که می‌توانید انجام دهید**

**یا در رویای انجام دادن آن هستید، شروع کنید**

**شجاعت در خود،**

نبوغ، توانمندی، شکست‌ناپذیری و معجزه را به همراه دارد!  
 «لانگ‌فلو» هم بعد از مطالعه زندگی مردان بزرگ می‌گوید:  
 اوج گرفتن مردان بزرگ، یک پرواز اتفاقی نبوده است  
 آنها با تلاش و تحمل دشواری‌ها، زمانی که دیگران در خواب بودند،  
 شبانه به سمت بالا اوج گرفته‌اند!

اما «دبی آوری» اندوه شکست را بی‌حاصل می‌داند و می‌گوید:  
 وقت گرانمایه را در اندوه آنچه باید می‌شد  
 بر باد مده!  
 بر آنچه اکنون انجام می‌دهی  
 و آنچه در آینده می‌خواهی انجام دهی  
 اندیشه کن!  
 و نیز بر لغزش‌هایی که گمان می‌کنی داشته‌ای میندیش.  
 از آنها بیاموز!

اما «فردوسی» شکست را «دیرایستی» می‌پندارد و می‌سراید:  
 بپوش و بنوش و به‌دیگر بده      برای پسین روز چیزی بپوش  
 مبادا که در دهر دیرایستی      مصیبت بود پیری و نیستی

اما چند پرسش:

— آیا تاکنون در زندگی شکست خورده‌اید؟ چرا؟

— آیا اصولاً خود را آدم شکست خورده‌ای می‌پندارید؟ چرا؟

— آیا می‌توانید دلایل شکست خود را فهرست‌وار بنویسید؟

— آیا تصور می‌کنید چگونه می‌توان در مقابل شکست ایستاد؟

— آیا مطالعه این بخش تأثیری بر تفکر شما داشت؟ چرا؟

.....  
 اکنون از شما می‌پرسیم: چگونه می‌توان دقیق و ژرف‌نگر و منضبط و ساعی و کوشا و پرتلاش بود؟ زیاد فکر نکنید. برایتان می‌گوئیم:

همه این مسائل صرفاً با بکارگیری خرد انجام‌پذیر می‌باشد زیرا که خرد و آگاهی پایه و اساس اصلی در تمام مراحل زندگی می‌باشد.  
 «نگارنده» معتقد است:

**خرد و خردمندی بهانه‌ی اصلی آفرینش انسان است!**

«پیامبر اکرم (ص)» می‌فرمایند:

**خرد، در دل، مانند چراغ است در خانه!**

**و نخستین آفریده‌ی خداوند خرد است!**

«ژان ژاک روسو» اندیشمند فرانسوی نیز معتقد است:

**خداوند حکیمانه خرد را به بشر ارزانی داشت و بدین طریق از هرگونه**

**پرسش و پاسخی در آینده خود را مصون داشت!**

«امام کاظم (ع)» نیز می‌فرمایند:

**خرد، هدیه‌ی خداوند است!**

اما اکنون این پرسش پیش می‌آید که خرد یا عقل در همه انسان‌ها

یکسان است؟

«آلکسیس کارل» به این پرسش، پاسخ می‌دهد:

**خداوند پیوسته عقل و شعور را به‌طور یکسان به انسان‌ها ارزانی داشت!**

اما ممکن است پرسید چگونه می‌توان خرد را پرورش داد و آن را

افزون نمود؟

«علی علیه السلام» به این پرسش پاسخ می‌دهد:  
 تو با خردت سنجیده می‌شوی، پس آن را با دانش پرورش ده!  
 «کاترین پاندر» نیز در تأیید سخن امیرالمؤمنین می‌گوید:  
 یگانه تفاوت بین انسان و حیوان یک چیز است: خرد!  
 «امام رضا (ع)» کلام زیبایی در باب خرد دارند و می‌گویند:  
 هر که بنگرد، بفهمد و هر که فهمید، خردمند شود!  
 اما بد نیست که برای درک بهتر حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت فهم»

مردی در آب افتاده بود و دست و پا می‌زد و با فریاد و فغان کمک می‌طلبید. شخصی که از آن نزدیکی می‌گذشت پرسید: «چرا این همه داد و فریاد می‌کنی؟» مرد جواب داد: «شنا نمی‌دانم»  
 آن شخص گفت: «من هم شنا نمی‌دانم ولی این قدر فریاد نمی‌زنم!»

اما «جک کانفیلد» معتقد است هرکسی نمی‌تواند بفهمد و می‌گوید:  
 مردم دو گروهند:

✱ یک گروه نمی‌توانند بفهمند!

✱ یک گروه هم نمی‌توانند نفهمند!

اکنون پای پرسش خداوند می‌نشینیم که در قرآن (سوره زمر آیه ۸)  
 می‌پرسد: آیا آنان که می‌دانند با آنان که نمی‌دانند برابرند؟  
 «امانوئل جانسون» در تفاوت بین انسان و فرشته می‌گوید:

من معتقدم که یگانه تفاوت و امتیاز بین فرشته و انسان، عقل است و این چیزی است که مورد رشک فرشتگان است!  
 اکنون حکایت جالب آتی را بخوانید:

## «حکایت خرد»

شخصی نزد پیامبر آمد و پرسید: «ای رسول الله از میان دو انسان که یکی شب‌ها می‌خوابد و یکی شب‌ها را به عبادت می‌گذراند کدامیک برتر هستند؟»

پیامبر فرمود: «آنکه با خردتر است، زیرا هر که خردمندتر باشد، در دنیا و آخرت برتر است!»

«آلبرت انیشتین» تفاوت بین عاقل و جاهل را چنین بازگو می‌کند: تفاوت زیادی بین عاقل و جاهل نیست زیرا عاقل فقط یک کار می‌کند و آن «اندیشیدن» است!

و «علی علیه السلام» نیز با تأسف می‌گویند:

هیچ فقری، بدتر از فقر عقل نیست!

«کنفوسیوس» با نگاهی نازک به خردمند می‌گوید:

خردمند، نه انسان را هدر می‌دهد و نه سخن را!

اما «پل ژاکو» خرد و تفکر را با کُل هستی برابر دانسته و می‌گوید:

در پهنه‌ی کره زمین، هیچ چیز بزرگ و ارجمندی نیست مگر «انسان»

و در انسان هیچ چیز بزرگ و ارجمندی وجود ندارد مگر «عقل»!

اما «امام کاظم (ع)» برای خرد نیز دلیل می‌طلبد و می‌گوید:

برای هر چیزی دلیلی باید و دلیل خردمند، تفکر است و دلیل تفکر،

خاموشی!

اما «ویل دورانت» رابطه‌ی تفکر و جهل را چنین می‌پندارد:

تفکر، کشف تدریجی نادانی و جهل است!

و «ژوزف مورفی» تفکر را تشبیه به چتر نجات کرده و می‌گوید:

«فکر» مثل چتر نجات است، فقط وقتی عمل می‌کند که باز شده باشد!

اما «امام رضا (ع)» عقل را دوست آدمی می‌داند و می‌گوید:  
 دوست هر کس عقل او و دشمنش **جهل اوست!**  
 ولی «پرمودا باترا» سخن جالبی دارد گوش کنید:  
 وقتی همه مانند هم فکر می‌کنند، مفهومش آن است که هیچ کس فکر  
 نمی‌کند!

اما «علی (ع)» تفکر را بهترین عادت دانسته و می‌گوید:  
 نیکوترین عادت، تفکر است زیرا حکمت و دانش زاییده‌ی تفکر است!  
 و «نگارنده» اندیشیدن را با خوشبختی برابر می‌داند و می‌گوید:  
 اگر می‌خواهید خوشبختی و سعادت را حس کنید و فردای سبز را به تماشا  
 بنشینید، امروز فقط یک کار را انجام دهید: اندیشیدن!

اما «انیشیتین» سخت‌ترین کار را چنین بیان می‌کند:  
 فکر کردن، سخت‌ترین کار بشر است!  
 و «پیامبر (ص)» در رابطه با اندیشه و سخن می‌فرمایند:  
 کسی که اندیشه‌اش کم باشد، سخنش فراوان است!  
 اما «نیچه» با نگاهی انتقادگونه می‌گوید:  
 بیشتر مردم خود را با هرکاری خسته می‌کنند، غیر از اندیشیدن!  
 و «علی (ع)» همچون جامعه‌شناسی، با تأسف می‌گوید:  
 چه مرگ عظیمی است، **جهل!**

و «افلاطون» دلیل گرفتاری انسان را چنین بیان می‌کند:  
 گرفتاری انسان‌ها از **جهل نیست، از تنبلی است!**

لطفاً خود را در شعر «امام فخر رازی» که برایتان می‌خوانیم، بیابید:

آن کس که بداند و بداند که بداند

اسب شرف از گنبد گیتی بجهاند

و آن کس که بداند و نداند که بداند

بیدار کنی‌دش که بسی خفته نماند

و آن کس که نداند و بداند که نداند

لنگان خرک خویش به منزل برساند

و آن کس که نداند و نداند که نداند

در جهل مرکب اَبَدُ الدَّهْرِ بماند

### «حکایت برتری اندیشه»

روزی «پیامبر اکرم (ص)» به مجلسی وارد شد و مشاهده کرد در یک طرف آن دعا می‌خواندند و در یک طرف دیگر بحث می‌کردند و می‌اندیشیدند و پیامبر که ارزش خاصی برای تفکر و اندیشیدن قائل بود بی‌درنگ به گروه دوم پیوست!  
 اکنون به این پرسش‌ها پاسخ دهید:

— آیا شما خود را کارمند دانا و خردمندی می‌دانید؟ چرا؟

.....

— اگر همین فردا بمیرید در مراسم شما، مدیرتان چه می‌گوید؟ چرا؟

.....

— آیا فکر می‌کنید همکارانتان از مرگ شما خیلی متأثر می‌شوند؟ چرا؟

.....

— آیا تصور می‌کنید همکارانتان شما را فرد خردمندی می‌دانند؟ چرا؟

.....

— فکر می‌کنید چگونه می‌توان دانایی و خرد و آگاهی خود را افزایش

دهید؟ چرا؟

.....

تُخب، برای تنوع هم که شده حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت مرد جاهل»

مردی چندین بار به قاضی مراجعه و درخواست دیدار با قاضی را کرد قاضی که با ازدحام مراجعین مواجه و کارهای زیادی برای رسیدگی به امور مردم را داشت بسیار عصبی و خسته بود مرد را به حضور پذیرفت و گفت: «اکنون مشکلّت را بگو!»

مرد جاهل با گلایه گفت: «من چندین روز است که کار مهمی دارم و مراجعه... قاضی وسط حرفش پرید و گفت: «می بینی که سرم شلوغ است حال مشکلّت را بگو»

مرد گفت: «من از کسی شکایت دارم» قاضی پرسید: «چرا؟»  
مرد گفت: «یک هفته پیش که با هم درگیری لفظی داشتیم به من گفت: «گُه مخور»

قاضی که به شدت خشمگین شده بود با عصبانیت گفت: «غلط کرده، تو برو کارت را بکن!»

«عطار نیشابوری» نیز درباره خرد و عقل چنین می سراید:

هر که را با عقل همراهی بُود	دیدنش از ماه تا ماهی بُود
هر که را عقل و حیا همراه اوست	آدم معنی دل همراه اوست
هر که دارد عقل و دین همراه اوست	خود مقام فضل منزلگاه اوست
عقل با علم و حیا چون صبح شد	سینه ها روشن از او چون شمع شد
رو تو از بی عقل و نادان کن کنار	تا چو حیوان می نباشی در قطار
عقل با علم و حیا همخانه شد	هم می و میخانه و جانانه شد

«بی پیماستر» دانایی را درک جهل می داند و می گوید:



اولین گام در راه آگاهی، درک جهل است!  
 و درک جهل یعنی در نیمه راه خرد هستی!  
 و «نگارنده» از حادثه‌ای حیرت‌انگیز خبر می‌دهد:  
 عقل و عزم و عشق، چو همراه شوند  
 حیرت‌انگیزترین حادثه را می‌سازند!  
 برای رفع خستگی حکایت نمکین آتی را با هم می‌خوانیم:

### «حکایت عقل»

روزی لقمان از راهی می‌گذشت، دید مردی لب جوی آبی دَمَر افتاده و مشغول آب خوردن است.  
 لقمان گفت: «ای مرد این‌طور آب نخور»  
 مرد سرش را بلند کرد و گفت: «چرا؟»  
 لقمان گفت: «چون عقلت کم می‌شود»  
 مرد پرسید: «عقل چیه؟»  
 لقمان گفت: «هیچی با تو نبودم کارت را بکن»

اکنون دانستیم که اولین ابزار در کار و در همه امور فقط یک چیز است: تفکر و اندیشه!

اما «آدام اسمیت» به مدیران جهت انتخاب کارمندان می‌گوید:  
 فقط کارمندی را انتخاب کن که هر روز از خود بپرسد:

چرا به اداره می‌آیم؟ و چرا کار می‌کنم؟ و چرا این کار را می‌کنم؟

«لئو بوسکالیا» معتقد است: موفقیت یک انسان به عنوان یک نیروی

انسانی به سه عامل بستگی دارد: تلاش - قناعت - صبوری!

«نگارنده» معتقد است: برای کارمند موفق شدن، فقط با این عبارت

خدا حافظی کنید: «باشه فردا»

«سامرست موآم» می گوید:

راه را راهبر خود قرار مده

بلکه، راهی ناپیموده را آغاز کن

و از خود راهی بجای بگذار!

اما از یاد نبریم که «ادب» نیز یکی از عوامل موفقیت در کار

می باشد به طوری که «علی علیه السلام» در این باره می فرمایند:

**همه چیز محتاج عقل است و عقل، محتاج ادب!**

حتماً روزی که شما برای اولین بار پشت میز نشستید خیلی نگران

و ملتهب بودید و اعتماد به نفس خود را از دست داده بودید

نمی دانستید از کجا باید شروع کنید و عرق سردی بر پیشانی تان

نشسته بود.

برای قوّت قلب شما کارمند جوان، «کولین مک کارتی» می گوید:

اگر از قلب دشواری ها گذر نکنی

هرگز قدرت و توان نیابی.

اگر لحظه ها را قدر بدانی

به جست و جو و تکاپو برخیزی.

و بدان

که از شاخه های بارور زندگی

تنها آنقدر خواهی چید

که دست فراز آری!

اما ممکن است بعد از مدت کوتاهی مست غرور شوید و جواب

سلام دیگران را هم نگوئید.

«علی علیه السلام» در این خصوص می فرمایند:

خردمند، خود را از پنج مستی دور نگه می‌دارد:

\* مستی جوانی      \* مستی قدرت      \* مستی دانش  
\* مستی ستایش      \* مستی ثروت.

«اسیری مشهدی» برای کارمندان جوان که خیلی زود اسیر زیرمیزی و رشوه و... که اخیراً حق‌المشاوره، حق‌المساعده و... نامگذاری شده، می‌شوند چنین می‌سراید:

چو مَحْرَم شدی ایمن از خود مباش  
که مَحْرَم به یک نقطه مَحْرَم می‌شود

پس هر وقت خواستید اسیر حق‌المساعده و... شوید به این فکر کنید که روزی شما را با دستبند از اداره بیرون می‌برند...! هر چند که به قول «دکتر شریعتی»:

هر عملی که عمومیت پیدا کند، مشروعیت هم پیدا می‌کند!  
در اینجاست که برایتان می‌سراییم:

کاری مکن ای دل که شوی باز پشیمان  
چون سود ندارد سرانگشت‌گزیدن  
«لوئیزی» برایتان می‌گوید: این میل شماست؛

می‌توانید امشب دست از پا خطا کنید و فردا تأسف آن را بخورید!  
فراموش نکنید: این نفس شماست که فریتان می‌دهد!  
«نظامی گنجوی» فرمان رندان بر نفس را بهشت می‌داند و می‌سراید:

گر نَفْسِ نَفْس به فرمان توست  
کفش بیاور که بهشت، آنِ توست

و «شیخ اجل سعدی» قربانیان نفس را چنین می‌سراید:  
خُرما نتوان خورد از این خار که کِشتیم  
دِبا نتوان بافت از این پشم که رِشتیم

می‌سراید:

هیچ گندم کاری و جو بر دهد؟ دیده‌ای اسبی که گره خر دهد؟  
 لقمه، تخم است و برش اندیشه‌ها لقمه، بحر و گوهرش اندیشه‌ها  
 زاید از لقمه حلال اندر دهان میل خدمت، عزم رفتن آن جهان  
 لقمه‌ای کان نور افزود و کمال آن بُود آورده از کسب حلال  
 «داستایوسکی» عمل خلاف را موکول به عدم وجود خدا می‌داند  
 و می‌گوید: اگر خداوند را از دنیا حذف کنیم هر عملی جایز است!

و «حمید مصدق» با تأسف می‌گوید:

گیرم که آب رفته به جوی آید

با آبروی رفته،

چه باید کرد؟

و «حافظ»، معاش پاک را چنین می‌پندارد:

دلا معاش چنان کن که گر بلغزد پای

فرشته‌ات به دو دست دعا تکه دارد

اما تاکنون به یک مسئله فکر کرده‌اید؟

وقتی انسان مثلاً دستش کمی می‌سوزد بعد از چند روز کاملاً

خوب می‌شود.

ولی وقتی روحش از عمل زشتی ناراحت می‌شود نه می‌تواند

بخورد و نه می‌تواند خوب بخوابد، شب که می‌شود از این پهلوی به آن

پهلوی می‌چرخد و این، دردش از هر سوختن جسمی بیشتر است.

شاید در طول عمر خویش چند بار دچار این حالت شده‌اید. برای

درک کامل آن به حکایت آتی گوش می‌سپاریم:

«حکایت آتش جهنم»

عالمی به یکی از شاگردانش می‌گوید: «برو آتش گداخته‌ای بیاور تا

قلیان را چاق کنیم»

شاگرد می پرسد: «آتش گداخته از کجا؟»

عالم کمی مکث می کند و می گوید: «برو از جهنم آتش بیاور زیرا شنیده ام آتش های گداخته ای دارد.»

شاگرد می رود و بعد از ساعتی می آید و می گوید: «استاد! تمام جهنم را گشتم ولی آتشی در آن نیافتم زیرا که دیدم هرکس در آتش خویش می سوخت!»

حتماً تاکنون شنیده اید افرادی که دست به خلاف یا خطایی می زنند و گمنام می مانند بعد از مدتی خود را تسلیم قانون می کنند! می دانید چرا؟ به خاطر همان آتشی است که آن شاگرد گفت «هرکس به آتش خویش می سوخت!»

و افسوس که بیشترین مردم از لذتی که «سعدی» از آن سخن می گوید، بی خبرند! گوش کنید:

اگر لذت ترک لذت بدانی

دگر شهوت نفس لذت نخوانی

حالا به پرسش های آتی پاسخ دهید:

— به نظر شما انسان چگونه فریب نفس را می خورد؟ چرا؟

.....

— آیا شما تاکنون فریب نفس خود را خورده اید؟ چرا؟

.....

— چگونه می توان در مقابل فریب نفس ایستاد؟

.....

«مولوی» سخن زیبایی در این خصوص دارد و می‌سراید:  
 لطف و سالوس جهان، خوش لقمه‌ای است  
 کمترش خور، کان پُر آتش لقمه‌ای است  
 آتش پنهان و ذوقش آشکار  
 دودِ او ظاهر شود پایان کار  
 اما فراموش نکنید:

ما به دنیا آمده‌ایم تا با زندگی کردن «قیمت» پیدا کنیم.  
 نه آنکه به هر «قیمتی» زندگی کنیم!

خانم و آقای کارمند عزیز! خوب گوش کنید:  
 هر سرانجام خوب بستگی به سرآغاز خوبی دارد!  
 چنانچه «مولانا» هم در تأیید سخن نگارنده می‌سراید:  
 هرکه آخرین تر مسعودتر  
 هرکه آخورین تر مطرودتر

خانم و آقای کارمند عزیز!  
 لطفاً تفاوت «انسان آخرین» را با «آدم آخورین» بفهمید!  
 اگر سری به زندان‌ها بزنید در آنجا کارکنانی را می‌بینید که  
 می‌خواستند با آسانسور و یک شبه به موفقیت برسند اما نمی‌دانستند  
 موفقیت یک شبه، نیاز به تلاش بیست ساله دارد!

لطفاً به این مهم توجه لازم را بفرمایید، متشکرم.  
 اکنون پای صحبت «شری هاوس هولدر» می‌نشینیم:  
 عقاب فاتح قله‌های زندگی باش  
 و مسافر صبور دشت‌های بی‌کران آن  
 و هم بدین‌سان است که واژه‌های «کار» و «زندگی»  
 معنای اصیل خویش را می‌یابند

و گلیوته‌های تلاش تو به گُل می‌نشینند.

و بدان که در امتداد هر راه که برمی‌گزینی همواره دشواری در کمین است  
که زندگی اگر نام آسانی داشت

دیگر برزمین، تلاش معنای خویش را از کف می‌داد!

و «دارل روترفورد» در بیان قدرت انسان می‌گوید:

بزرگ‌ترین هراس نفّس درون شما این است که شما بفهمید تا چه  
اندازه قدرتمند هستید!

اگر پای صحبت کارمندان بنشینیم جملگی گلایه از کار زیاد و  
حقوق کم دارند.

و «سلیمی تهرانی» شعر جالبی در این باره دارد. گوش کنید:

چو مزد کافی از دولت ندارد      توان و رامش و صولت ندارد  
رشا و اختلاسی پیش آرد      که تا وجهی به‌چنگ خویش آرد  
از این رو کار دولت بس خراب است      تمام نقشه‌ها نقش بر آب است!  
اکنون بینیم بطور تقریبی یک کارمند چند ساعت کار می‌کند؟  
نگاهی می‌کنیم به:

### «یک روز کاری یک کارمند»

یک کارمند در طول روز می‌بایستی هفت ساعت و سی دقیقه کار  
کند که اگر آن را بر حسب دقیقه حساب کنیم می‌شود:

$$۷/۳۰ \times ۶۰ = ۴۵۰ \quad \text{دقیقه در روز}$$

اکنون حساب می‌کنیم که این ۴۵۰ دقیقه چگونه می‌گذرد:

تاخیر روزانه  $\Leftarrow$  ۱۰ دقیقه

چای نوشیدن  $\Leftarrow$  ۱۰ دفعه  $\Leftarrow$  هر دفعه ۱۰ دقیقه  $\Leftarrow$  ۱۰۰ دقیقه

دستشویی  $\Leftarrow$  ۸ دفعه  $\Leftarrow$  هر دفعه ۵ دقیقه  $\Leftarrow$  ۴۰ دقیقه

نهار + عبادت و استراحت  $\Leftarrow$  ۶۰ دقیقه

گفت و گو با همکاران درباره:

- |  |   |                 |
|--|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- سریال دیشب تلویزیون</li> <li>- فوتبال</li> <li>- اخبار سیاسی</li> <li>- اخبار ورزشی</li> <li>- انتقاد از مدیر و سازمان</li> <li>- تولید یا گوش کردن به شایعات</li> <li>- بدگویی و غیبت همکاران</li> </ul> | } | جمعاً: ۶۰ دقیقه |
|--|---|-----------------|

اکنون به حاصل آن می‌رسیم:

(تأخیر) ۱۰ دقیقه + (چای نوشیدن) ۱۰۰ دقیقه + (دستشویی) ۴۰ دقیقه

(گفتمان) ۶۰ دقیقه + (نهار و استراحت) ۶۰ دقیقه  $\Leftarrow$  ۲۷۰ دقیقه

اکنون محاسبه می‌کنیم:

کارکرد لازم ۴۵۰ دقیقه - متفرقه ۲۷۰ دقیقه  $\Leftarrow$  ۱۸۰ دقیقه

یعنی یک کارمند در طول یک روز کاری به جای ۴۵۰ دقیقه حداکثر

۱۸۰ دقیقه کار می‌کند!

نکته مهم: این آمار شامل مشاغلی مانند: معلمان، اساتید و تعداد

قلیلی از کارمندان بانک‌ها و پرستاران نمی‌شود!

نکته مهمتر: و بسیاری از مشاغل انصافاً همان ۳ ساعت را هم کار

نمی‌کنند.

### خودتان کلاهتان را قاضی کنید!

حالا یک قلم و کاغذ به دست بگیرید و یک روز کاریتان را محاسبه

کنید! می‌بینید که پُر بیراه نگفتیم!

البته بعد از محاسبه، آن یادداشت را پاره کرده و دور بریزید تا هم

شما شرمنده نشوید و هم نقطه ضعف دست مدیرتان ندهید!

به راستی چه خوب است که ما پیوسته خود را ارزیابی کنیم چه از



نظر خصوصیات و ویژگی های شخصیتی و چه از نظر کمیت و کیفیت  
کارکرد! راستی چند پرسش:  
— رابطه‌ی شما با مدیرتان چگونه است؟

.....

— آیا مدیرتان شما را به خاطر ساعی بودن در کارتان می‌ستاید؟ چرا؟

.....

— آیا آنتن مدیرتان هستید؟ چرا؟

.....

— آیا پیوسته ستایش و چاپلوسی مدیرتان را می‌کنید؟ چرا؟

.....

— آیا پیوسته با او درگیر هستید؟ چرا؟

.....

— آیا تصور می‌کنید کارهای محوله را بنحو احسن انجام دادن بهتر  
است؟ یا راه کم رنج تری مانند چاپلوسی؟ چرا؟

.....

صحبت از چاپلوسی شد، به حکایت آتی گوش کنید:

«حکایت مجلس ختم رئیس»

کارمندی با شتاب به مجلس ختمی می‌رفت.  
یکی از همکارانش پرسید: «کجا می‌روی؟»

کارمند گفت: «من در سفر بودم الان شنیدم مادر رئیس فوت کرده»  
همکارش گفت: «بنده خدا، اشتباه شنیدی، خود رئیس فوت کرده»، کارمند تا این خبر را شنید به سرعت برگشت و راه‌خانه در پیش گرفت. همکارش پرسید: «کجا؟»

کارمند گفت: «می‌خواستم برم مجلس ختم که رئیس مرا ببیند، حالا که خودش مرده، بروم که مادرش مرا ببیند؟!»

«دکتر شریعتی» درباره چاپلوسی می‌گوید:

**چاپلوسی، یونجه لطیفی است برای درازگوشان دمبه‌دار خوشحال!**

«نگارنده» می‌گوید: چاپلوسی، نوعی توهین به شعور مخاطب است! امیدواریم که شما از این گروه نباشید ولی چه خوب است که برای ارزیابی کار خود به پرسش‌های آتی از صمیم صداقت پاسخ دهید، باور کنید از جواب بعضی از پرسش‌ها خودتان بیشتر حیرت می‌کنید! البته سعی کنید این کار را در تنهایی انجام دهید!

پیشنهاد می‌کنیم برای شفاف شدن و آشنایی خودتان با کارتان نمودار آتی را ترسیم کنید:

«چه کارهایی نباید انجام دهم؟»

«چه کارهایی باید انجام دهم؟»

<p>- سر وقت آمدن</p> <p>- کارها را به تأخیر نینداختن</p> <p>- دقت لازم به کار بردن</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>- سر وقت آمدن</p> <p>- کارها را به تأخیر نینداختن</p> <p>- دقت لازم به کار بردن</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--	--

**توضیح:** موارد نوشته شده در نمودار به طور مثال می باشد خودتان می توانید موارد بسیاری را به هر طرف اضافه کنید اما نمودار بعدی:

«من در چه مواردی باید به خودم

پاسخگو باشم؟»

«من در چه مواردی باید به مردم

پاسخگو باشم؟»

- آیا به راستی امروز از خودم راضی هستم؟	- علت تأخیر در انجام کار
- کار مفیدم چقدر بود؟	- علت مستمر غیبت یا تأخیر
- آیا با ارباب رجوع یا مشتری به درستی رفتار کردم؟	- اشتباهات کاری
.....	.....
.....	.....

**توضیح مهم:** شما یک بار به طور کامل و در نهایت صداقت این دو نمودار را پر کنید. باور کنید که از حاصل آن حیرت خواهید کرد!  
 «هوندا» بنیانگذار صنایع کارخانجات هوندای ژاپن می گوید:  
 یک نیروی شایسته و موفق کسی است که هر روز چیز جدیدی را بیاموزد!  
 و خیلی جالب است که در پانزده قرن پیش پیامبر اکرم (ص) در یک عبارت، بحث کلانی را مورد توجه قرار داده و می فرماید:

کسی که دیروز و امروزش با هم یکسان باشد، یا مجنون است و یا مغبون!  
 «اوشو» هم در یک بحث کلان می گوید:

انسان شباهت زیادی به گیاه دارد.

گیاه یارشد می کند و یا خشک می شود و می میرد

انسان نیز این گونه است!

اکنون چند پرسش مهم:

— آیا شما هر روز چیز جدیدی از کارتان می آموزید؟ چرا؟

.....  
 — آیا تاکنون به این مهم فکر کرده بودید؟ چرا؟

.....

— آیا پیوسته در کلاس‌های آموزشی یا دوره‌های علمی که توسط اداره‌تان برقرار می‌شود شرکت می‌کنید؟ چرا؟

.....

— آیا تاکنون ایده‌ی جدیدی در روند بهبود کاریتان داده‌اید؟ چرا؟

.....

«نگارنده» معتقد است:

برتری یک کارمند موفق نسبت به دیگر کارمندان آن است که او پیوسته در جهت تغییر، آموزش و پیشرفت خود کوشیده است!

«فورد» بنیانگذار صنایع ماشین‌سازی فورد در آمریکا می‌گوید:

یک نیروی انسانی موفق کسی است که:

\* خوب آموزش می‌خواهد و می‌یابد.

\* خوب پوزش می‌خواهد.

\* خوب تلاش می‌کند.

\* و خوب اندیشه می‌کند!

اما صحبت آخر فورد راجع به اندیشیدن بود. جالب است نظر

«برتراند راسل» را بشنویم، او می‌گوید:

اغلب مردم مُردن را به فکر کردن در امور خویش ترجیح می‌دهند.

اما هستند اندکی از آنان که گاهی فکر می‌کنند!

«شکسپیر» نیز به نوعی در تأیید سخن راسل می‌گوید:

ما می‌دانیم چه هستیم، ولی نمی‌دانیم چه می‌توانیم باشیم؟

و «خواجه عبدالله انصاری» به بیانی وهم‌انگیز، قرن‌ها پیش

می‌گوید: همان ارزی که می‌ورزی!

«امام صادق (ع)» می‌فرمایند:

خداوند دوستدار و کمک دهنده‌ی بنده‌ای است که در انجام کار خویش  
تمامی سعی و اهتمام خویش را به کار می‌گیرد!

«سوزان پولیس شوتز» در تأیید سخن امام صادق می‌گوید:  
هرکس همان که خواهد، یابد

پس در انتخاب هدف‌هایت دقیق باش.

آنچه را که دوست داری

و از آنچه که بیزاری

آگاه باش!

نسبت به آنچه توانایی

و در آنچه که ناتوان از آنی

داوری کن!

در زندگی شیوه‌ای در پیش‌گیر که خیر تو در آن باشد

و چنان بکوش که با آن کامکار گردی.

با تمام تن و روان آن پیوند را دنبال کن

که والاتر از هر چیز است.

با مردم صادق باش و یاریشان رسان، اگر می‌توانی

اما به هیچ کس وابسته نباش تا آسوده باشی.

تلاش کن هر آنچه را که دوست می‌داری، به دست آوری

در هر کاری شادی بجوی

به تمام هستی خود عشق بورز

و از هر پاره‌ی زندگی‌ات یک پیروزی بساز!

و خداوند در سوره نجم آیه ۳۹ می‌فرمایند:

برای آدمی جز حاصل کوشش او پاداشی نیست و حاصل سعی و کوشش هر

کسی بی‌تردید و به‌زودی مشاهده می‌شود!

و «مایکل ریل» سخن خداوند را به بیانی لطیف چنین می‌سراید:  
 از یاد مبر  
 اگر پیگیر باشی  
 در نهایت به مقصود دست خواهی یافت  
 و اگر گاهی در راه افتی  
 از فرو افتادنت بس بیشتر از ایستادنت می‌آموزی  
 پس بکوش و بساز و دریاب آنچه که می‌توانی باشی!  
 اما پرسش اساسی این است: شما برای تغییر وضعیت خود چه  
 کرده‌اید؟ و پاسخ را در حکایت آتی بخوانید:

### «حکایت ساندویچ کالباس»

سال‌ها بود که من در نجاری کار می‌کردم و غذایم را با کسانی که با  
 من کار می‌کردند می‌خوردم یکی از این افراد همیشه از تکراری بودن  
 غذایش گلایه می‌کرد و می‌گفت: «امان از این ساندویچ کالباس».  
 یک روز به او گفتم: «خُب به همسرت بگو ساندویچ دیگری برایت  
 درست کند».  
 و او جواب داد: «من زن ندارم و خودم ساندویچم را درست  
 می‌کنم».

حالا چند پرسش:

— آیا در حال حاضر شما از کار خود راضی هستید؟ چرا؟

— آیا فکر می‌کنید کار می‌کنید تا فقط معاش زندگی‌تان بگذرد؟ چرا؟

— آیا پنج سال دیگر خود را در همین کار و با همین ترفیع و رشد می‌بینید، یا نه؟ چرا؟

.....

— اگر می‌توانستید شغل خود را تغییر دهید آیا این کار را می‌کردید؟

.....

نکته مهم! چون پاسخ پرسش‌های شما را نمی‌دانیم، پس تحلیل آن را به خودتان واگذار می‌کنیم.

اما جالب است که بدانید کارمندان وقتی از پشت پنجره به بیرون می‌نگرند، یک آه عمیق می‌کشند و به مردم کوچه و خیابان می‌گویند: «خوش به حالتان!» پنداری آه و ناله کردن یکی از ویژگی‌های قطعی کارمندان است البته پُر بیراه هم نمی‌گویند و در بسیاری از موارد هم درست می‌گویند.

اکنون پای شنیدن شعر «ضرغام خلج» می‌نشینیم:

یک عده در این شهر پی پول دویدند

با این همه کوشش به‌ریالی نرسیدند

یک قوم نرفتند پی زحمت و اینک

هم خانه و هم باغ به‌هرگوشه خریدند

بعضی همه شب نیش کشیدند دو تا مرغ

برخی همه شب تا به‌سحر آه کشیدند

یک عده شب و روز بسی نطق نمودند

یک عده شب و روز بسی وعده شنیدند

اما جالب است که پای درد دل یک کارمند بنشینیم تا تفاوت‌های

خود با مدیرش را برایمان بیان کند. خوب گوش کنید!

## «تفاوت‌های رفتاری من و مدیرم از نگاه دیگران»

- او خوش بیان	- من وراج هستم	- وقتی که صحبت می‌کنیم
- او مکاشفه می‌کند	- من لال‌مونی گرفتم	- وقتی که سکوت می‌کنیم
- او خوش اخلاق	- من جلف هستم	- وقتی که گاهی می‌خندیم
- او جدی	- من بداخلاق هستم	- وقتی که با همکاران برخورد می‌کنیم
- او معاشرتی	- من شهرت‌طلب هستم	- وقتی که با مردم می‌جوشیم
- او مبتکر	- من متخلف هستم	- وقتی که تشریفات اداری را نادیده می‌گیریم
- او محرم اسرار	- من چشم چرانم	- وقتی که با خانم‌ها گرم می‌گیریم
- او ساده‌زیست است	- من تظاهر به فقر می‌کنم	- وقتی که یک لباس ساده می‌پوشیم
- او راهنمایی	- من خودنمایی می‌کنم	- وقتی که اشتباه دیگران را متذکر می‌شویم
- او مردم سالار	- من بی‌اراده‌ام	- وقتی که نظرات دیگران را می‌پذیریم
- او جسور و شجاع	- من بی‌ادبم	- وقتی که با نظر مافوق مخالفت می‌کنیم
- او شایسته و مطیع	- من چاپلوسم	- وقتی نظر مافوق را می‌پذیریم
- او با سیاست عمل می‌کند	- من بی‌عرضه‌ام	- وقتی که پرونده‌ها بلامتکلیف‌اند
- او با دقت عمل می‌کند	- من کند هستم	- وقتی انجام کاری طول می‌کشد
- او تلاشی سخت کرده	- من شانس آورده‌ام	- وقتی نتیجه خوبی حاصل می‌شود
- او شیک پوشی است	- من اسراف می‌کنم	- وقتی که لباس شیک می‌پوشیم
- او برای خانواده‌اش وقت می‌گذارد	- من سوءاستفاده می‌کنم	- وقتی از اداره زود می‌رویم
- او تا دیروقت کار کرده	- من تنبل هستم	- وقتی دیر از خواب بیدار می‌شویم
- او اطلاعاتش به‌روز می‌باشد	- من وقت‌کشی می‌کنم	- وقتی در اداره روزنامه می‌خوانیم
- او اهل مطالعه	- من خیلی بیکارم	- وقتی کتابی در دست می‌گیریم
- او ورزش می‌کند	- من خیلی بی‌برنامه‌ام	- وقتی که به پیاده‌روی می‌رویم
- او خانواده دوست	- من زن ذلیل هستم	- وقتی در یک روز دوبار تلفنی با همسر صحبت می‌کنم
- او همیشه یک مدیر	- من همیشه یک کارمندم	- و وقتی که در اداره هستیم



**کارمند عزیز!**

لطفاً این شعر را با دقت بخوانید:

گر زوی گرمابه باگر، گر شوی

مدتی با خر نشینی، خر شوی

و این مثل را به یاد بسپارید:

اگر دو خورا در یک طویله بیندند

گر همرنگ نشوند، همخو می شوند!

تعجب نکنید! می خواهیم نگاه کوتاهی به دوست داشته باشیم:

«پیامبر اکرم (ص)» در باب دوست می گوید:

انتخاب دوست خوب یکی از نشانه های خردمندی است!

**یک نکته جالب:** حتماً تاکنون به کنار رودخانه ای رفته اید و سنگ هایی را دیده اید که بر اثر دوستی و هم نشینی با آب بعضی از آنها به طرز شگرف و زیبایی تغییر شکل داده اند، این حاصل هم نشینی است!

پس، دوست می تواند تأثیر بسیاری در زندگی ما داشته باشد.

«نگارنده» اثر دوست را فراتر از پدر و مادر می انگارد و می گوید:

تأثیری که یک دوست در یک مدت محدود در زندگی ما می گذارد

گاهی مؤثرتر از سالها تربیت پدر و مادر می باشد!

«میکل آنژ» نیز موفقیت خود را از تأثیر دوست می داند و می گوید:

نیمی از موفقیت ها در زندگی ام را مدیون دوستان خوبی که داشتم

می دانم!

و «علی علیه السلام» در باب دوست و هم نشین می گویند:

با مردان آزموده و صاحب تجربه هم نشین باش.

چه اینان متاع پر ارج تجربه‌های خود را به گران‌ترین بها یعنی فدا کردن عمر خود تهیه کرده‌اند و تو آن متاع گرانقدر را با ارزان‌ترین قیمت یعنی با صرف چند دقیقه به دست می‌آوری!

حالا چند پرسش:

— به نظر شما یک دوست خوب چه خصوصیتی دارد؟

.....

— آیا شما همکار یا دوست خوبی دارید؟ چرا؟

.....

— آیا شما دوست و همکار خوبی برای همکارانتان می‌باشید؟ چرا؟

.....

— آیا با نظرات بیان شده در این بخش با ما موافق هستید؟ چرا؟

.....

— مطالب این بخش چه تأثیری بر تفکر شما گذاشت؟ چرا؟

.....

اما ممکن است سؤال کنید که چگونه می‌توانیم یک همکار خوب یا دوست شایسته‌ای را در محیط کارمان شناسایی و انتخاب کنیم؟  
«نگارنده» پاسخ می‌دهد:

دوست خوب آن است که به‌جمیع خصال جمیل آراسته باشد و همواره تو را به‌سوی خیر و خوبی رهنمون گردد!

نُخب، اکنون دانستیم که یک همکار یا دوست شایسته می‌تواند چه تأثیر ژرفی در زندگی اداری حتی خانوادگی ما داشته باشد.  
پس لطفاً در انتخاب آن دقت و تأمل فرمایید!

اکنون به این پرسش ها پاسخ دهید:

— آیا شما در محیط کارتان تندخو و عصبانی هستید؟ چرا؟

.....

— آیا تا به حال با همکاران خود پر خاش کرده اید؟ چرا؟

.....

— آخرین کسی که مورد خشم شما واقع گردید چه کسی بود؟ چرا؟

.....

— آیا از این عمل خود شادمان هستید یا شرمنده؟ چرا؟

.....

— آیا همکارانتان شما را فردی عصبی می دانند؟ چرا؟

.....

خشم و عصبانیت یکی از مسائل مهم امروز جوامع انسانی می باشد. البته ما بحث کلان آن را با عنوان «مدیریت احساس» در کتاب «لطفاً گوسفند نباشید» به طور کامل بیان کرده ایم که پیشنهاد می کنیم حتماً آن را مطالعه فرمایید. در این بخش نیم نگاهی به آن می کنیم:

«پیامبر اکرم (ص)» می فرماید:

خشم، کلید همه ی بدی ها است!

«اوشو» خشم را یکی از صفات شیطان می داند و می گوید:

وقتی خشمگین هستی مطمئن باش که شیطان در توست!

«ژوزف مورفی» پایان خشم را چنین بیان می کند:

پایان خشم، خجالت است!

و «علی علیه السلام» نقطه مقابل خشم را می بیند و می گوید:

خوشتنداری و پرهیز از خشم، نیمی از ایمان است!

و «نگارنده» فرایند خشم را چنین می‌انگارد:  
**خشم و خریّت و خجالت، هر سه با «خ» آغاز می‌شوند!**  
 می‌دانید که خشم با اخم آغاز می‌شود و «صائب تبریزی» برای  
 کارمندان اخمو می‌سراید:

**چو وانمی‌کنی گرهی، خود، گره مباش  
 ابرو گشاده باش چو دستت گشاده نیست**

و «زرتشت» همین مفاهیم را با کلامی لطیف چنین می‌گوید:  
**خورشید باش که اگر خواستی بر کسی نتایی، نتوانی!**  
 سخن ژرف «پیامبر اکرم (ص)» زینت بخش پایان این بحث  
 می‌باشد. گوش کنید: **کافر خوشرو، به از مؤمن ترشرو!**  
 امیدواریم که شما هم به اهمیت خوشرویی پی برده باشید و اگر  
 خدای ناکرده با ارباب رجوع یا مشتری یا همکاران خود ترشرو  
 هستید دوباره این بخش را مطالعه نمایید و فرمایش پیامبر را به یاد  
 بسپارید.

اکنون فهرست وار به این مهم می‌پردازیم که،  
 مدیر شما از چه کارهایی بدش می‌آید:

- \* بی‌انضباطی، کم‌کاری، تأخیر ناموجه، غیبت مستمر.
- \* عیب‌جویی از همکاران.
- \* عدم مسئولیت در انجام وظیفه.
- \* حسادت به همکاران موفق.
- \* شانه خالی کردن از قبول وظایف جدید.
- \* اصرار و ابرام در عدم پذیرش اشتباهات خود.
- \* عدم علاقه به سیستم اداری که در آن اشتغال دارید.
- \* بدگویی پشت سرمدیر.
- \* خودداری از انجام فوری دستورات مدیر.

- \* تفاخر به تخصص و اطلاعات خود.
- \* توجه نکردن به اوقات مدیر.
- \* انتقاد شدید و ناشایست از مدیر.
- \* ترشرویی و بداخلاقی.

### اکنون یک پرسش:

شما وقتی به یک خانه وارد می شوید که همه چیز بهم ریخته است و بوی غذای مانده ی شب قبل با عطر مطبوع مستراح به هم آمیخته اند و همه چیز درهم و برهم و آشفته است چه احساسی می کنید؟ حتماً پاسخ می دهید: احساس خیلی بد! و ترجیح می دهم آن محیط را هر چه زودتر ترک کنم!

اکنون اگر به خانه ای ساده وارد می شوید که همه چیز مرتب و منظم است و عطر ملایمی فضای آن را سرریز کرده است چه احساسی می کنید؟ حتماً پاسخ می دهید: احساس مطبوعی دارم و دوست می دارم که دقایقی را در آنجا سپری نمایم! خُب، ظاهر شما هم این گونه است!

— راستی شما کدامیک هستید خانه ای بهم ریخته یا مرتب؟ چرا؟

.....

— به نظر شما آراستگی چه فایده ای دارد؟

.....

— آیا همکارانتان شما را انسان آراسته ای می دانند؟ چرا؟

.....

— آیا به نظر شما آراستگی با تجمل یکی است؟ چرا؟

.....

«نگارنده» درباره ی ظاهر آراسته می گوید:

ظاهر آراسته چون باغچه‌ی پُرگلی است که همگان دوست دارند  
لحظه‌ای در کنار آن باشند!

«آنتونی رابینز» آراستگی را از عوامل موفقیت می‌داند و می‌گوید:  
تجربه به من آموخت که ظاهر آراسته نیمی از موفقیت در روابط  
عمومی را تضمین می‌کند!

اما اگر نمی‌دانید که ظاهر شما چگونه است حق دارید!  
زیرا «رالف والدو امرسون» می‌گوید:

هرگز نمی‌توان از درون مزرعه، تمام مزرعه را دید!  
لطفاً به این عبارت کمی بیندیشید!

حُسن ختام این بخش را سخن «امام رضا (ع)» می‌نگاریم:  
ظاهر خود را آراسته و پیوسته خوشبو باشید که این از صفات پیامبران  
است!

خُب، فکر می‌کنیم که مطالب لازم و ضروری را تا آنجا که  
می‌دانستیم و می‌توانستیم در قالب شعر و حکایت برایتان گفتیم.  
چون روش ما به‌دور از بیان کلمات روشنفکرانه و ابهام‌گونه  
می‌باشد و اعتقاد داریم که هرگز نمی‌توان یک مسئله اجتماعی را در  
تمام کشورهای دنیا به یک زبان گفت. بطور مثال علاقه دیرینه مردم  
کشور عزیزمان (ایران) به شعر و حکایت زبانزد ملل جهان می‌باشد.  
لذا ما سعی کردیم که با پرهیز از بیان مطالب کلیشه‌ای مفاهیم مهم  
را در قالب عبارات و حکایات و اشعاری کوتاه بیان نمائیم. تا درحین  
ساده‌گویی، شما را به ژرف‌اندیشی و نازک‌بینی دعوت کنیم که  
بی‌شک این روش علمی و کاربردی می‌باشد.

خُب، تا دقایقی دیگر می‌رویم تا پشت میز مدیریت بنشینیم...  
اما قبل از آن نگاهی به چکیده مطالب می‌اندازیم...

### ✱ چکیده مطالب:

- انگیزه‌ی کاری خود را صرفاً درآمد مالی ندان!
- اگر بتوانی کارت را خوب انجام دهی مطمئن باش در امور خانه و خانواده هم موفق خواهی بود!
- اگر به خدا هم اعتقاد نداشته باشی مطمئن باش، پول ناپاک اثر و انرژی منفی خود را به همراه خواهد داشت که دیر یا زود شاهد عواقب تلخ آن خواهی بود برای اطمینان بیشتر نگاهی به تاریخ و صفحه‌ی حوادث روزنامه‌ها بینداز!
- همیشه قرار نیست کارهای ما شاهکار از آب درآید. پس، اگر اشتباه کردی بجای صُغری و کبری چیدن فوری پوزش خواهی کن. همین!
- هرگاه به‌شما توهین می‌شود و یا تحقیر می‌شوید به‌جای پرخاش، درباره‌ی آن فکر کنید و به‌جست و جوی علت بپردازید!
- می‌دانید نام دیگر فرصت‌سوزی، خودسوزی می‌باشد پس لطفاً خودسوزی نکنید!
- یکی از عوامل اصلی شکست، فرصت‌سوزی است!
- رمز شکست بسیاری از کارمندان در این است که دارای استعداد هستند اما اعتماد به‌نفس لازم را ندارند!
- اولین گام برای موفقیت آن است که «ن» اول نخواستن و نتوانستن را پاک کنی!
- یکی از رموز موفقیت در محیط‌کار «لبخند زدن» است!
- گاهی برای حل مشکلات اداری لازم است که در کمال خونسردی و بادقتی وافر فقط شنونده باشیم و گوش کنیم و در

همان هنگام با استفاده از عقل و منطق راه درست را انتخاب کنیم!

— همیشه حق انتخاب با شماست: «سعادت یا فلاکت»

— از پرسیدن پرسش‌های احمقانه ترس به خود راه نده، پرسش احمقانه بهتر از اشتباه احمقانه است!

— اشتباهات خود را با شهادت و متانت بپذیرید و خطاهای مدیر

خود را هم بشناسید، اما حرفش را ننزید و برویش نیاورید!

— در جست و جوی مدیر دلخواه، وقت خود را هدر ندهید،

خودتان را با اوضاع و شرایط موجود تطبیق دهید!

— هرگز خود را در پشت تابلوی شرح وظایف پنهان نکنید!

— هرگز در مقابل مدیر خود ضعف نشان ندهید همین که

احترام او را رعایت کنید کافی است!

— راه صحیحی جهت انجام کار اشتباه وجود ندارد!

— بهانه‌تراشی برای جبران اشتباهتان جز به خودتان به هیچ کس

آسیب نمی‌رساند!

— بندرت درکاری موفق می‌شوی مگر آنکه از انجام آن لذت

ببری!

— وصله‌پینه کردن زمان‌های اندک، ساعاتی را برایتان

ذخیره می‌کند!

— حتی ماهی نیز اگر دهانش بسته باشد دچار مشکل نمی‌شود!

— در آغاز کار، آنچه می‌آموزی، مهم‌تر از دستمزدی است که

می‌گیری!

— همیشه مثل یک اردک رفتار کن، به ظاهر خونسرد و آرام ولی

در باطن پرتلاش باش!



— اگر اشتیاق بی‌حدی داشته باشی می‌توانی در هر کاری موفق شوی!

— تا خطا نکنی، کار درست را یاد نمی‌گیری!

— ناپلئون مرد سحرخیزی بود که با یک ساعت کم خوابی در روز، سه سال به عمر کاری خود افزود!

— کار و شغل هر فردی، نمادی از اوست، پس کارت را به‌بهترین وجه ممکن انجام بده!

— مانند درخت باشید، مکانی پیدا کنید، در آن ریشه بدوانید و شاخ و برگ بدهید و به‌ثمر بنشینید!

— کارمند خردمند اشتباه می‌کند و کارمند ابله، تکرار!

— به‌این عبارت بیندیش: اگر زخمی داشته باشی، مگس‌ها آن را خواهند یافت!

— مزاح در محیط کار یعنی: گفتار یا رفتاری که با آن بتوانی اندکی از استرس‌های زندگی کاری‌ات را بکاهی نه آنکه موجب ناراحتی دیگران شوی!

— موفقیت یک راهکار دارد: تلاشی مستمر و پیگیر!

— دوست و همکاری را با احتیاط انتخاب کن زیرا ۶۰٪ خوشبختی تو را رقم می‌زند!

— هرگز دوستی با کسی را که بهتر از خودت نیست ادامه نده!

— اگر دو نفر نتوانند نقاط ضعف یکدیگر را نادیده بگیرند قادر نخواهند بود سال‌های متمادی دوستی خود را حفظ کنند!

— هرگز نگذارید مکالمات تلفنی سد راه لحظات مهم شما شوند!

— شما حقوق نمی‌گیرید که آدم نابالغی سرتان داد بزند!

— وقتی نمی‌توانید محیط کار خود را تغییر دهید لطفاً در اخلاق و

رفتار خود تجدیدنظر کنید!

— وقتی حرف زدن فایده‌ای ندارد، معصومانه سکوت کن!

— خورشید را نگاه کن، گل‌ها را، زنبورها و فصل‌ها را، از آنها یک

چیز می‌توان آموخت: انضباط!

— کار، انسان را سرگرم‌تر می‌کند تا خسته‌تر!

— خیلی ناراحت نشو! همیشه چنین بوده، دوندگی را اسب می‌کند

و پاداش را اسب‌سوار می‌گیرد!

— چیزی را باید در زندگی بپذیری و با تمام عشق و اشتیاق خود

به آن ایمان بیاوری و با آن انگیزه، روزت را شروع کنی و شب

را به پایان ببری، هرکدام از ما قدرتی نهفته در خود داریم،

قدرتی با اقتداری عظیم و کهن!

— یک واژه، نابودکننده‌ی تمام موفقیت‌هاست: «باشه فردا!»

— شاخک‌های حسی را وسعت بده نه شاخ‌ها را!

— به‌یاد بسپارید: وسیع‌ترین و نامحدودترین اقلیم مکشوف در

جهان، زیرکلاه شماست!

— بر خاشاک رنج‌ها، چشم فروبند، وگرنه هرگز خشنود نخواهی شد!

— شکست موقعیتی است که دوبار با هوشمندی بیشتری شروع کنید!

— خوشرویی سرآغاز نیکویی است!

— چون کسی به تو اعتماد کند بکوش که گمانش راست باشد!

— رسیدن به عملکرد شایسته و رفتار مناسب، یک سفر است نه

یک مقصد!

— رازداری یکی از ارکان اعتماد و اطمینان همکارانتان به شما

می‌باشد!

— تعهد، انجام کاری خاص در جای خاصی نمی‌باشد.

تعهد یعنی: وفاداری به لحظه لحظه‌ی ساعات کاری.

تعهد یعنی: وفاداری به سازمانی که در آن هستی.

تعهد یعنی: وفاداری و اعتقاد به کاری که انجام می‌دهی.

تعهد یعنی: وفاداری به مردمی که کارشان در دست توست!

ضمناً تعهد هیچ ارتباطی به ظاهر انسان ندارد، زیرا یک پیمان قلبی است!

— لطفاً کارهای مهم و کارهای فوری را از هم متمایز کنید!

— برنامه‌ریزی یعنی: وقتی زمان کاری‌تان تمام شد، کارتان هم تمام شود!

— اول، استحقاق احراز یک پست سازمانی را داشته باشید، بعد، آرزوی رسیدن به آن را بکنید!

✨ جان کلام:

خُب، تا اینجا از لسان پیامبران الهی از آدم تا خاتم و اندیشمندان تاریخ بشر از افلاطون تا شریعتی، با کُلّی حکایت و شعر برایتان گفتیم که هر ذره‌ای در جهان هستی پی‌کاری می‌رود و هیچ چیز عاطل و باطل نمی‌باشد. بعدش از زبان پیامبر برایتان گفتیم که:

بدترین بندگان نزد ماییکاران و کاهلان می‌باشند!

حالا هم که بحمدالله شاغل شده‌ای، نگاهی به پیرامون خود کن و ببین در سطح مملکت چند میلیون نفر مثل تو و با لیاقت‌تر و با سوادتر از تو هستند ولی بیکار!

خُب حالا هم مثل بچه‌ی آدم سرت را بنداز پائین و کارت را انجام بده!

بعدش گفتیم که: دنبال آسانسور و پیشرفت یک شبه نباش چون پول حرام «به خدا قسم!» گریبانگیر خودت و خانواده‌ات می‌شود! هرگز فکر نکن چون همه رشوه، نه ببخشید «حق‌المساعده» می‌گیرند کار شایسته‌ایست، باور کن که هیچ بار کجی به منزل نمی‌رسد. امیدواریم که فهمیده باشی که هرچیزی را نباید خودمان امتحان کنیم چون بعضی اشتباهات حتی برای یک بار تمام عمرمان را تباہ می‌کند!

بعدش برایت گفتیم: آدم خشمگین و عصبانی به جهنم نمی‌رود. او جهنم را با خود حمل می‌کند. پس هر موقع که اخم می‌کنی یک نگاهی به آینه ببنداز، می‌بینی که حال خودت بد می‌شود پس دیگران چه گناهی کرده‌اند که باید چهره‌ی عبوس تو را تحمل کنند؟

یادت باشه که خوش‌اخلاقی نیمی از ثروت دنیاست! و یکی از ارکان اساسی پیشرفت و ترقی!

بعدش از راهکارهای موفقیت و پیشرفت در محیط کار برایت گفتیم که برای آنکه یک کارمند موفق باشی باید: نظم داشته باشی - آراسته باشی - سطح علمی خود را به‌طور مرتب افزایش دهی - با همکاران و دوستان شایسته‌ای معاشرت کنی - در کارت خلاقت داشته باشی مثل گوسفند نباشی: «یکنواخت و تکراری!»

اگر از انجام کار جدیدی واهمه داری حتماً آن را انجام بده چون برای تقویت اعتماد به نفس تو خوب است از شکست نترس، زیرا آن چیزی که آدم را از ارتفاع می‌ترساند خود



ارتفاع نیست بلکه ترس افتادن از ارتفاع است!  
 بعدش گفتیم که سعی کن با سه «خوش» همنشین باشی:  
 «خوشرویی، خوش اخلاقی، خوش قلبی»  
 بعدش گفتیم که با مدیر مافوق خودت نجنگ و تا از اتاقش  
 بیرون میایی ادایش را برای همکارانت در نیار، اگر کسی با  
 تو این کار را کند خوست می آید؟  
 پس مثل بچه آدم کارت را انجام بده. اینجا اداره است نه  
 بقالی سر کوچه تان و او مدیر است نه بقال!  
 و چند سال پیش نیست که مامانت نازت را بکشد!  
 بعدش گفتیم که سعی کن مثل آن جماعت بی عقل نباشی که  
 همه اش پشت سر این و آن شایعه می سازند و تا یک مدیر  
 میره، میگن: هر موقع یه بد میره، یه بدتر جاش میاد!  
 بعد از مدتی هم میگن: خدا پدر کفن دزد قبلی را بیامرزد!  
 اسیر توهمات جاهلانه‌ی عموم هم نباش که تا مدیریت را  
 می بینی به همکارانت بگویی:  
 اسب تازی شده مجروح به زیر پالان (اشاره به خودت کنی)  
 لوح زرین همه برگردن خر می بینم (اشاره به مدیر)  
 بعدش گفتیم: ناپلئون با یک ساعت کم خوابیدن سه سال  
 به عمر کاری خود افزود!  
 پس، صبح ها که سر کارت میری اولاً زود برو. دوماً مثل  
 گربه هایی نباش که از زیر کامیون بیرون کشیدن، با موهای  
 سیخ سیخ و چرب، چشمایی پف آلود و دهانی بوگندو!  
 اگر هم تنت میخاره برای یک پست بالاتر، باید مهارت  
 علمی خود را افزایش بدهی، اخلاقت خوب باشد و خیلی

کارهای دیگر را هم انجام بدهی.

مبادا که خدای ناکرده به آب نرسیده لُخت بشی!

بعدش برایت گفتیم: اگر با اشتیاق کار نکنی، مطمئن باش

که با اشتیاق اخراج میشی!

بعدش بهت گفتیم که لطفاً این یک کار را انجام نده،

می‌دانی چیست؟ دُرست حدس زدی، مؤدبانه‌ی آن

می‌شود «چاپلوسی»

چون «شریعتی» می‌گوید:

یک قاتل، یک آدم قاتل است

اما یک چاپلوس حتی آدم هم نیست!

پس، آدم باش و از این کارها نکن!

آخرش هم داریم بهت می‌گوئیم:

وقتی حقوق می‌گیری بگو: خدا بده برکت!

باور کن که خوشبختی، زیاد داشتن نیست!

خوشبختی یعنی پول پاک، زندگی پاک، خانواده پاک و

یک نازبالتش پر از آرامش خاطر و خدایی که در همین

نزدیکی‌هاست و تو را لبخند زنان نگاه می‌کند!

همین!

خُب، حالا که بحمدالله داری مدیر میشی میریم سراغ

بقیه‌ی ماجرا...

اگر آماده‌ای، پاشو بریم... یا علی!



## فصل دوم

### «لطفاً مدیر موفقی باشید!»

هرگاه خداوند کسی را دوست داشته باشد او را به ریاست گروهی و می‌دارد و حل مشکلات مردم را در دستان او قرار می‌دهد!

«پیامبر اکرم (ص)»

با توجه به پرسش تفکربرانگیز خداوند در سوره‌ی «زمر - آیه ۹» که می‌پرسند: آیا آنان که می‌دانند با آنان که نمی‌دانند برابرند؟ ما سعی کردیم که دانایی خود و شما را ارتقاء دهیم اما چگونه؟ پاسخ آن را هم خداوند در آیه بعد یعنی (زمر - آیه ۱۸) می‌دهد: مؤده ده بندگانم را که همه سخنان را می‌شنوند و از بهترین آن استفاده می‌کنند!

و به استناد سخن «دکتر شریعتی» که می‌گوید:

دوستدار معلمی هستم که اندیشیدن را پیامورده اندیشه‌ها را!

ما هم سعی کردیم از تمام افکار اندیشمندان در طول تاریخ بشر، استفاده کنیم.

به این معنا که از تمامی کتاب‌های آسمانی و گفتار مردان الهی و



آخرین پدیده‌های تأیید شده علمی امروز که هم‌اکنون در دانشگاه‌های معتبر دنیا تدریس می‌گردد، درخصوص مدیریت با شما به صحبت بنشینیم تا به یاری خدا توانسته باشیم نظر تمامی اقشار جامعه از جمله: تحصیلکرده، متخصص و روشنفکر را تأمین نماییم. اما ابتدا یک پرسش از شما داریم:

— به نظر شما یک مدیر موفق چه ویژگی‌هایی دارد؟

.....

— آیا خود را مدیر موفق می‌دانید؟ چرا؟

.....

این پرسش‌ها دلیلی دارد و سعی کنید که حتماً به آنها پاسخ دهید  
دلیل آن را هم بعداً برایتان خواهیم گفت.

خانم / آقای مدیر!

لطفاً این شعر را حفظ کنید:

ریاست به دست کسانی خطاست

که از دستشان دست‌ها برخداست

زیاد ناراحت نشوید، ان شاءالله شما از این گروه نیستید!

این شعر را هم در یادداشت روی میزتان بنویسید تا هر روز آن را بخوانید:

کسی خُسبد آسوده در زیر گل      که خُسبند ازو مردم، آسوده دل

برای تقویت روحیه‌تان این شعر را هم زمزمه کنید:

صدها فرشته بوسه بر آن دست می‌زنند

کز کار خلق یک‌گره بسته وا کنند

مثل اینکه روحیه‌تان بهتر شد!

اکنون برای آرامش و شادی‌تان این شعر را خوب بخوانید:

قدّی که بهر خدمت مردم عَلم شود  
 بهتر زقامتی که به محراب خَم شود  
 «کُنت بلانچارد» مدیر موفق را چنین می‌انگارد:  
 مدیریت فقط پیشرفت کارها در حضور شما نیست  
 بلکه پیشرفت کارها در عدم حضورتان است!  
 و «مایکل مینارد» فهرست‌وار می‌گوید:  
 مدیر موفق یعنی:

خلاق - ژرف‌نگر - الهام‌بخش - مسئولیت‌پذیر - شوخ طبع  
 - همیشه حامی - چاره‌جویی به‌هنگام و پیگیری مستمر!  
 و «آنتوان دوست هگزوپری» خالق شازده کوچولو می‌گوید:  
 مدیر موفق، کسی است که مسئولیت را به عهده می‌گیرد  
 و می‌گوید: «من شکست خوردم»

اما نمی‌گوید: «کارکنان من شکست خوردند!»  
 صحبت از خلاقیت شد «پیکاسو» در این باره می‌گوید:  
 هر خلاقیتی معمولاً با خرابکاری شروع می‌شود!  
 و «ریموند رابییکام» زندگی‌اداری گوسفندوار را رد کرده و می‌گوید:  
 مدیر موفق، در برابر عادات معمول، مقاومت می‌کند!  
 «آکیو موریتا» مدیرعامل شرکت سونی ژاپن معتقد است:

مدیریت در حقیقت هنری است که انجام امور و کارها را به‌بهترین  
 شکل ممکن به‌سرانجام می‌رساند و مهارت اصلی آن در بهره‌گیری از تفکر  
 پویا و خلاق است. اما اولین بخش مدیریت، مدیریت بر خویش است!  
 و «نگارنده» مدیر موفق را بر چهار «ت» بنیان می‌نهد و می‌گوید:  
 یک مدیر موفق بایستی دارای:

تخصص - تجربه - تعهد - تعلق‌خاطر (عشق)

و از همه مهمتر «خلاقیّت» باشد!

ما ایرانی‌ها هر کاری را با نام خدا آغاز می‌کنیم زیرا نام خداوند به قلب انسان آرامش می‌دهد. «گیل‌نیشی موتو» هم از این قاعده جدا نیست؛ پنداری در اولین روز مدیریت خود چنین به خداوند توکل می‌کند. گوش کنید:

هم اینک آغاز کرده‌ام

تا تغییراتی بنیادین در زندگی ام به وجود آورم

پاره‌ای دیرببند

پاره‌ای اندوه‌گینم می‌کنند

پاره‌ای با خطر همراهند

و بسیاری به معنای رنج‌های دم افزونند

اما هرچه باشند

می‌دانم که از عهده برمی‌آیم

زیرا کسی چون تو را دارم

که در سختی و شادکامی

دیده بر من دارد

همان است که استوار، مرا به پیش می‌راند!

اما در نامه علی «علیه السلام» به مالک اشتر وقتی او را به ریاست حکومت مصر می‌گمارند نکات بسیار ارزنده و ارزشمندی را درباره مدیریت عنوان می‌کنند که ما بخشی از این نامه را برایتان نقل می‌کنیم. خوب توجه کنید:

ای مالک! به‌زیردستان خود میدان بده تا به آرزوهای مشروع خویش برسند و پیوسته به نیکی یادشان نما. از کسانی که با تحمل رنج و زحمت، به‌خوبی امتحان داده و انجام وظیفه کرده‌اند خدمتشان را یکایک برزبان

آور و قدردانی کن. چه آنکه تشویق مکرر از کارهای خوب، دیگران را در انجام وظایف تشویق می‌کند و بُردلان و ناکارآمدان را ترغیب می‌نماید.

و «جان ماکسونل» مدیریت را چنین می‌انگارد:

نخستین کسی را که باید مدیریت کنید، خودتان هستید!

و «ایزاک ادیزس» مدیر موفق را فهرست وار چنین بیان می‌کند:

مدیریت یعنی: تصمیم گرفتن، عمل کردن، طرح ریزی، کنترل کردن، سازمان دادن، حکم کردن، مشورت کردن، تحقق بخشیدن به اهداف، هدایت کردن، تشویق کردن و به انجام رساندن!

اما «گنت بلانچارد» صداقت و درستی را از عوامل مهم مدیریت موفق می‌داند و می‌گوید: مدیر موفق کسی است که خوب می‌داند:

«صداقت»، گفتن حقیقت به خود و دیگران است!

و «درستی»، زندگی کردن با آن حقیقت است!

و «نگارنده» مدیر موفق را چنین ترسیم می‌کند:

مدیر موفق کسی نیست که اساساً هیچ‌گونه مشکلی نداشته باشد زیرا فقط «مردگان» هستند که هیچ مشکلی ندارند. مدیر موفق کسی است که همیشه برای حل مشکل آماده است و معتقد است که «مدیر» یعنی کسی که برای حل مشکلات کنونی و رشد و توانایی بیشتر برای حل مشکلات بزرگتر همیشه آماده است!

اما «امام حسن عسگری (ع)» ویژگی‌های روان‌شناختی ارزشمندی را بیان می‌دارند، گوش کنید:

سخاوت اگر از حد بگذرد، اسراف می‌شود

احتیاط اگر از حد بگذرد، ترس می‌شود

صرفه‌جویی اگر از حد بگذرد، خساست می‌شود

صراحت اگر از حد بگذرد، وقاحت می‌شود

تحسین اگر از حد بگذرد، تملق می‌شود!

پس خانم و آقای مدیر! لطفاً مراقب باشید که این ویژگی‌ها را از حد نگذرانید زیرا به فرموده «پیامبر اکرم (ص)»:

بهترین روش در انجام امور، میانه‌روی است!

اما خوب می‌دانید که انسان پیوسته از دو چیز رنج می‌برد:

\* عدم خودباوری! \* مستی غرور!

عدم خودباوری باعث می‌گردد که دست به هیچ کار جدیدی نزنند و مستی غرور هم یکی از مضرات احراز پُست مدیریت می‌باشد. «لی ویکلینسون» در این باره می‌گوید:

خود را باور کن

اما مست غرور هرگز

راضی باش

لیکن بدان که همیشه می‌توان فراتر روی

در پیروزی و کامیابی فروتن باش

و در شکست بُردل

آرامش و امنیت را به دیگران ارزانی دار

تا همان به تو باز گردد!

و «جیم کالینز» تأکید بسیاری بر نظم دارد و می‌گوید:

دستاوردهای بزرگ و پایدار، مستلزم ایجاد فرهنگی مبتنی بر نظم‌گرایی است. ایجاد فضایی آکنده از افراد منظم که اعمالی منظم دارند و به گونه‌ای افراطی در چارچوب این اندیشه عمل می‌کنند!

اما «آلن بیتس» معتقد است:

کارکنان، همیشه اعمال مدیران را باور می‌کنند تا گفته‌هایشان را!

و «ناصر تبریزی» با تذکری برای مدیران می‌سراید:

با علمت اگر عمل برابر گردد

کام دو جهان تو را میسر گردد

مغرور مشو به خود که خواندی ورقی

زان روز حذر کن که ورق برگردد

ولی «گیلبرت آملیو» مهارت‌های ارتباطی را یگانه طریق برای دستیابی به مدیریت موفق می‌داند و می‌گوید:  
فراهم آوردن مهارت‌های ارتباطی عالی برای مدیریت موفق و مؤثر یک ضرورت مطلق است، مدیر باید بتواند نقطه نظرها و اطلاعات خود را با شور و اشتیاق به سمع دیگران برساند.

اگر مدیر نتواند پیامش را به خوبی مخابره کند تا به دیگران برای تحقق هدف‌هایش انگیزه بدهد صرف داشتن پیام به هیچ دردی نمی‌خورد!  
اما «جان ماکسوئل» در مورد مدیر موفق، می‌گوید:

مدیر موفق، کارکنان خود را تشویق می‌کند تا آنچه را نیاز دارد که بدانند به او بگویند، نه حرف‌هایی را که علاقه دارد بشنود!

و «کنراد هیلتون» اشتباه را لازمه مدیریت می‌داند و می‌گوید:  
موفقیت با عمل همراه است، مدیران موفق به حرکت ادامه می‌دهند، اشتباه می‌کنند، اما متوقف نمی‌شوند!

«دارل روترفورد» موفقیت مدیران را چنین می‌پندارد:

وقتی بدانید در کار خود چه چیزی را نمی‌خواهید  
آن‌گاه،

به آنچه می‌خواهید دست پیدا خواهید کرد!

و «دیل کارنگی» توصیه به برنامه‌ریزی می‌کند و می‌گوید:  
داشتن صلاحیت از هرگونه حرف و کلامی مهم‌تر و مؤثرتر است. مدیر موفق باید بداند چه بگوید، چگونه برنامه‌ریزی کند و چگونه انجام بدهد

که دیگران بدانند و متوجه شوند که شما فردی کاردان و با لیاقت هستید و این احساس به آنها دست دهد که بخواهند از شما پیروی کنند!

و «جان ماکسول» مدیران موفق را این گونه می‌انگارد:

مدیران موفق، کسانی هستند که موضوعات پیچیده را به زبان ساده بیان می‌کنند. آنها بر سه گروهند:

\* آنهايي که می‌توانند ببینند چه اتفاقی باید رخ دهد.

\* آنهايي که می‌توانند این اتفاق را تحقق بخشند.

\* آنهايي که می‌توانند به وقوع امری که به راستی مهم است، کمک کنند!

اما «کیم وو چونگ» بنیانگذار صنایع «دوو» کشور کره می‌گوید:

مدیر موفق، مدیری است که پیوسته

امور خویش را با بصیرت و آگاهی مدیریت می‌کند.

زیرا بصیرت اولین پله‌ی موفقیت برای یک مدیر می‌باشد!

جالب است که خداوند در (سوره انعام - آیه ۱۰۴) به بصیرت اشاره

کرده و می‌فرمایند:

هرکس که بصیرت یابد، خود، به سعادت رسد و به سود خود اوست

و هرکس چشم بصیرت برهم نهد به گمراهی افتد و به زیان خود اوست!

اکنون ما می‌دانیم که هیچ راه سومی در پیش پای یک مدیر نیست

یا بصیرت دارد و آگاهی و یا کور است و ناآگاه، که با توجه به سخن خداوند تکلیف انسان ناآگاه و کور هم معلوم است.

«آدام اسمیت» چهره‌ی دیگر یک مدیر را می‌بیند و می‌گوید:

تهدید، بد دهانی، اهانت و زورگویی توسط مدیران سختگیر منجر به کاهش

اعتماد به نفس کارکنان سازمان می‌گردد و روح زاینده‌گی و همکاری جمعی

را در سازمان از بین می‌برد و بیماری‌های روان تنی در بین کارکنان شیوع

پیدا می‌کند و در نتیجه منابع انسانی سازمان رو به افول و سقوط می‌گذارند

**و افول منابع انسانی یک سازمان یعنی افول کل سازمان!**

اکنون پای صحبت «امام صادق (ع)» می‌نشینیم تا ببینیم ایشان درباره مدیریت چه می‌فرمایند:

بر رهبران (مدیران) فرض است که همواره سه وظیفه را در مورد افراد زیرمجموعه‌ی خود معمول دارند:

✱ کارکنان شایسته را تشویق تا از این طریق میل درستکاری در آن‌ها تقویت و افزایش یابد.

✱ پرده‌ی خطاکاران را نَدَرَد و گناهشان را پنهان دارد و در خلوت به آنان تذکر دهد تا از کرده‌ی خود پشیمان شده و از راه نادرست بازگردند.

✱ روش‌های منصفانه و عدالت‌آمیز را در پیش گیرد تا موجبات همبستگی و اُلفت را در بین کارکنان خود فراهم سازد.

«بیل کازی» مدیریت را در اشتیاق می‌پندارد و می‌گوید:

وقتی یک مدیر، متعهد می‌شود که کارش را جدی انجام دهد، چنان شور و اشتیاقی در درون رگ‌هایش به جریان می‌افتد که کسی نمی‌تواند سد راهش شود و همین انرژی را نیز به کارکنان خود منتقل می‌کند!

و «جان ماکسول» مدیران را چنین ارزیابی می‌کند:

می‌توانید مدیران را با توجه به مسایلی که به آن می‌پردازند، ارزیابی کنید، هر مدیر مسئله‌ای را در حد و حدود تفکر خود جست و جو می‌کند!

اما «ادنلسون» مدیران را می‌ترساند و می‌گوید:

آسودگی خاطر همان چیزی است که یک مدیر باید از آن بترسد!

و «نگارنده» مدیر موفق را در رابطه با کارکنانش می‌بیند و می‌گوید:

یک مدیر موفق، شکست یا کاستی کارکنان خود را با جملات تحقیرآمیز

به رُخ آنان نمی‌کشد!

و «ویلیام گلاسر» مدیریت را بر دو بخش کرده و می‌گوید:



مدیریت «رئیس مآبانه» در مقایسه با مدیریت «راهبرانه» کاملاً غیر مؤثر می‌باشد. زیرا مهم نیست که یک مدیر چه می‌گوید، بلکه اعمال و رفتار اوست که کارکنان را متقاعد می‌کند که آیا او در فکر آینده‌ی آنان هست یا خیر!

«جیم الکسی پیر» اعتراف به اشتباه را مطرح و می‌گوید:  
یکی از ویژگی‌های لازم یک مدیر موفق، اعتماد به نفس اوست و پیش شرط اعتماد به نفس، اعتراف به اشتباه و پذیرفتن آن و جبران فوری آن می‌باشد!

«نگارنده» معتقد به تواضع و فروتنی مدیران می‌باشد و می‌گوید:  
تکبر نشانه‌ی ضعف مدیران می‌باشد و تواضع و فروتنی یگانه طریق کامیابی مدیران موفق می‌باشد ولی متأسفانه این ویژگی در اغلب مدیران دیده نمی‌شود!

صحبت از تواضع شد، «سعدی» درباره‌ی تواضع می‌سراید:

یکی قطره باران ز ابری چکید	خجل شد چو پهنای دریا بدید
که جایی که دریاست من کیستم	گر او هست، حقا که من نیستم
چو خود را به چشم حقارت بدید	صدف در کنارش به جان پرورید
سپهرش به جایی رسانید کار	که شد نامور لؤلؤ شاهوار
بلندی از آن یافت کو پست شد	در نیستی کوفت تا هست شد
تواضع کند هوشمند گزین	نهد شاخ پُرمیوه سر بر زمین

و «صائب تبریزی» چون شعر سعدی را می‌شنود در این باب شعری می‌سراید اما ابتدا نظر انسان را به روزگار جلب می‌کند:

از نسیمی دفتر ایام برهم می‌خورد

از ورق گردانی لیل و نهار اندیشه کن

سپس ادامه می‌دهد:

## شبیم به آفتاب رسید از فتادگی

### بنگر که از کجابه کجا می توان شدن

اما «دیپاک ماهندرو» ده روش برای مدیران موفق پیشنهاد می کند:

**مدیر موفق کسی است که دارای ده روش باشد:**

- ۱- از کارکنان صادقانه تمجید و تحسین کند.
  - ۲- به گونه ای غیرمستقیم به اشتباهات همکاران رسیدگی کند.
  - ۳- قبل از انتقاد از دیگران، به اشتباهات خود پی ببرد.
  - ۴- بجای دستور دادن مستقیم، سؤال کند.
  - ۵- آبروی کارکنان را نریزد.
  - ۶- از جزیی ترین پیشرفت کارکنان تعریف و تحسین کند.
  - ۷- اصلاح تقصیرها را به گونه ای ساده انجام دهد.
  - ۸- به کارکنانش اعتبار و آبرو بدهد.
  - ۹- کاری کند که کارکنانش با اشتیاق به حرف های او گوش دهند.
  - ۱۰- پیوسته کارکنان را با یک نگاه محبت آمیز بنگرد.
- ضمناً ده روش برای کنار آمدن با کارکنان را تجویز می کند:**
- ۱- زبانتان را کنترل کنید و مواظب زیان های آن باشید.
  - ۲- زیاد قول ندهید و اگر قول دادید به آن عمل کنید.
  - ۳- قدرشناسی را بیاموزید و آن را بکار گیرید.
  - ۴- برخورد همدلانه داشته و به آنان علاقه نشان دهید.
  - ۵- نگذارید نگرانی و ناامیدی شما را آنها بفهمند.
  - ۶- با ذهن آگاه و هوشیار با آنان برخورد کنید.
  - ۷- شایستگی های خود را نشان دهید.
  - ۸- به شایعاتی که در موردتان می گویند بها ندهید.
  - ۹- برای همه ارزش قائل شوید و هرگز کسی را به تمسخر نگیرید.

۱۰- خوش خلق باشید هر چند اندوهناک.

و شش اشتباه مهلک مدیران را چنین برمی شمارد:

۱- کوشش برای محبوب شدن.

۲- نظرخواهی نکردن.

۳- ایجاد نکردن احساس مسئولیت در کارکنان.

۴- آگاهی ندادن به کارکنان.

۵- عدم پذیرفتن انتقاد.

۶- عدم رسیدگی به شکایت کارکنان.

اما شش اقدام برای محبوب شدن:

۱- به کارکنان علاقه نشان دهید.

۲- تبسم کنید.

۳- کارکنان را به نام صدا کنید.

۴- شنونده خوبی باشید.

۵- درباره موضوع های مورد علاقه شان صحبت کنید.

۶- کاری کنید که احساس کنند مهم هستند.

خُب، این هم از راهکارهای طولانی «ماهندرو».

خسته نباشید!

اکنون برای رفع خستگی هم که شده می رویم سراغ «مدیریت

آفتابه ای!» خوب گوش کنید:

### «حکایت مدیریت آفتابه ای!»

در روزگاری دور، مردی را قضای حاجت درگرفت، روزگار در

چشمش سیاه شد و عاشقی را از یاد برد.

پریشان و آشفته خود را به آبریزگاهی رساند. نگاهی به اندرون

آبریزگاه انداخت سه آفتابه را به رنگ‌های زرد و آبی و قرمز یافت و نیز مردی که بر آنها نظاره می‌کرد. همان‌طور که سراسیمه یک دست به‌خشتک می‌فشرد با دست دیگر رفت تا آفتابه قرمز را بردارد که بناگه مرد ناظر فریاد برآورد: «آن نه! آفتابه‌ی آبی را بردار.»

مردک هراسناک گفت: «آخر چرا؟»

مرد ناظر گفت: «همان که گفتم»

فشار قضای حاجت جای بحث برای مردک نمی‌گذاشت، آفتابه‌ی آبی را برداشت و مانند کودکی گم کرده راه که مادر خود را جُسته باشد و یا غریبی که سال‌ها از موطن خود دور مانده باشد و اکنون قدم در وطن نهاده به آبریزگاه پناه بُرد.

دقایقی بعد...

با آرامشی ژرف از آبریزگاه بیرون آمد و با تبسمی به‌مرد ناظر گفت: «آخر چگونه است تفاوت این آفتابه‌ها که من این‌گونه ملتمسانه از تو درخواست کردم و تو اجابت نکردی؟»

مرد ناظر گفت: «مرا گفته‌اند که بزرگی و ریاست این آبریزگاه با توست، اگر این نکنم تو بگو چه کنم؟»

امیدواریم که شما مدیریت آفتابه‌ای نداشته باشید!

«جیم اویر» مدیریت موفق را بر دورکن می‌داند و می‌گوید:

مدیر موفق کسی است که بر دو مهم اندیشه و عمل می‌کند:

«اعتماد - احتیاط»

اعتماد چیزی است که متقابلاً باید بین مدیر و کارکنان وجود داشته باشد. و احتیاط یا دوراندیشی چیزی است که از طرف مدیر باید رعایت شود! صحبت از احتیاط شد به حکایت آتی گوش کنید:

## «حکایت احتیاط»

عالمی در جمع شاگردانش از احتیاط سخن می‌گفت.  
یکی از شاگردان پرسید: «استاد، هرگاه گرفتار سگی هار شدیم چه کنیم؟» عالم گفت: «فلان دعا را بخوانید»  
یکی از شاگردان به مزاح گفت: «برای احتیاط یک چوب هم همراه داشته باش چون سگ‌ها عربی نمی‌دانند!»

البته شما نیاز به چوب ندارید زیرا تفکر شما والاتر و کاراتر از چوب می‌باشد!

اما «ری کراک» خطاب به مدیران موفق می‌گوید:  
با ثبات قدم، به راهتان ادامه دهید، هیچ چیز در جهان نمی‌تواند جای استقامت و پایداری را بگیرد!

و «مارک موچسنگ» والاترین دستاورد مدیر را چنین می‌گوید:  
والاترین دستاورد یک مدیر، کسب اعتماد و احترام کارکنان زیرمجموعه‌ی خود می‌باشد!

و «نگارنده» محبت را عامل موفقیت یک مدیر می‌داند و می‌گوید:  
یک مدیر موفق، اقلیم کوچکی از جغرافیای سرزمین دلش را به کارکنانش اختصاص می‌دهد!

اما «رالف والدو امرسون» به عنوان یک تذکر به مدیران می‌گوید:  
هرگز یک زمان کوتاه را صرف تصمیمات بزرگ نکنید!  
و «توماس جفرسون» معتقد است:  
مدیری موفق است که به سادگی بتواند کارهایی را انجام دهد که مدیران ناموفق انجام نداده‌اند!

اما «توماس ادیسون» مدیریت موفق را چنین می‌پندارد:

یک مدیر کاملاً موفق را به من نشان بده تا من یک شکست کامل از او را به شما نشان دهم!

اما «ریک وارن» یک مدیر موفق را چنین می پندارد:  
آنقدر بزرگ باشد که اشتباهش را بپذیرد.  
آنقدر باهوش باشد که از آن بیاموزد.  
آنقدر قوی باشد که آن را اصلاح نماید.

حالا برویم سراغ «مارتین روت» که «مدیریت قلب» را چنین می سراید:  
به من گوش کن و مرا درک کن  
حتی اگر با من موافق نیستی  
خطایم را در منظر نگاه دیگران به رویم نیاور  
خوبی ها را در من جست و جو کن  
عشق را در من جست و جو کن  
حقیقت را با شفقت و دلسوزی به من بگو  
آنگاه، بی شک «مدیر قلب» من خواهی بود!

نُخب، امیدواریم که شما، هم مدیر و سلطان قلب کارکنان خود باشید که بی شک این یگانه طریق موفقیت می باشد.  
اما «رالف والد و امرسون» مدیر موفق را چنین می پندارد:  
یک مدیر موفق همیشه می خواهد کوچک باشد!  
ولی «دیزرائیلی» یک قانون کلی را بیان می کند و می گوید:  
یک قانون کلی: مدیری موفق است که بیشترین اطلاعات را در خصوص کارمندان و کارکنان خود داشته باشد!  
و «استفان جابز» مدیر موفق را چنین آزمایش می کند:

## آزمایش مدیر موفق:

**برگردید و ببینید آیا کسی دنباله‌رو شما هست یا نه؟!**

حتماً شما شنیده‌اید که بعضی کارکنان به مدیر خود می‌گویند: «لؤلؤ سر خرمن» و این به آن معناست که او را دیگر مدیر نمی‌نامند و دلیلش هرچه باشد او را همه چیز می‌نامند جز مدیر!

«ابراهام هشل» در این رابطه سخن جالبی دارد، گوش کنید:

یک صندلی را تصور کنید، چرا به این شیء صندلی می‌گوئیم؟  
چرا به آن گاو نمی‌گوئیم؟

چون اگر می‌توانستیم بدوشیم آن را گاو می‌نامیدیم!

اگر پیانویی داشته باشیم که نواخته نشود، دیگر پیانو نیست! بخشی از لوازم تزئینی ماست.

و اگر صندلی ای داشته باشیم که نتوانیم روی آن بنشینیم دیگر نامش صندلی نیست!

پس، نام هر چیزی در زندگی ما بستگی به نوع استفاده ما دارد! حال اگر مدیری داشته باشیم که سر ساعتی می‌آید، وارد اتاقش می‌شود. در اتاقش را می‌بندد، چند نامه امضاء می‌کند، بعد هم می‌رود و با کارکنان خود ارتباطی ندارد، جز ارتباط کاری با معاونین خود و گاهی بخشنامه‌ای در جهت تذکر و اخطار به کارکنان صادر می‌کند، شما او را چه می‌نامید؟

شاید همان «لؤلؤ سر خرمن» مؤدبانه‌ترین نام باشد!

امیدوارم که شما این‌گونه نباشید!

صحبت از گاو شد اگر ناراحت نمی‌شوید ببینیم یک گاو چه

تشابهی با یک مدیر دارد!

## «صفات مشترک گاو با مدیر!»

راویان شیرین سخن و طوطیان شکر بیان فرمایند:

همان طور که گاوها با هم شباهتی دارند

مدیران هم با گاوها شباهت هایی دارند.

ملاحظه فرمایید:

— یک گاو فقط شاخ می زند.

\* یک مدیر هم فقط غُر می زند و اضافه کار را کم می کند.

— یک گاو همیشه اما قطره قطره شیر می دهد.

\* یک مدیر هم، مزایا را اندک اندک اما مستمر می دهد.

— یک گاو گاهی فریاد می زند: مَـا.. مَـا..

\* یک مدیر هم گاهی فریاد می زند: مَن! مَن!

— یک گاو، غذای خورده ی قبلی را نشخوار می کند.

\* یک مدیر هم، حرف های توییح آمیز گذشته اش را هی نشخوار

می کند.

— یک گاو همیشه چشم های درشتی دارد.

\* یک مدیر هم وقتی به کارکنانش چشم غره می رود چشم هایش

آنقدر درشت می شود که از حدقه در می آید.

— یک گاو معمولاً پوست تیره ای دارد.

\* یک مدیر هم معمولاً کت و شلوار تیره به تن می کند.

— یک گاو راه رفتنش برخلاف اسب، هیچ صدایی ندارد.

\* یک مدیر هم موقع آمدن (برای غافلگیری کارکنانش) هیچ

صدایی ندارد.

— یک گاو بعد از خوردن علوفه حتماً یک چرتی می زند.

\* یک مدیر هم بعد از بلعیدن، یه چرت مفصل می زند و منشی



اعلام می‌دارد: مدیر جلسه دارند.

– یک گاو با دُم خود مزاحمین جسمش مانند مگسها را می‌پراند.

\* یک مدیر هم با خودنویسش مخالفین افکارش را می‌پراکند.

– یک گاو ده من شیر می‌دهد اما به یکباره ظرف را سرنگون

می‌کند.

\* یک مدیر هم، پاداش می‌دهد اما به یکباره همه چیز را زیر سؤال

می‌برد.

– گاهاً یک گاو، نه شاخ می‌زند و نه شیر می‌دهد فقط گاو است و

می‌خورد.

\* گاهاً یک مدیر هم، هیچ خاصیتی ندارد و فقط به خود فکر می‌کند.

– پشت یک گاو همیشه یک دُم است.

\* پشت یک مدیر هم یک نفر همیشه هست که کلید آسانسور را

می‌زند و لوازمی مثل روزنامه‌ها و کیفش را برای او حمل می‌کند.

نُحْب، امیدوارم که خیلی هم ناراحت نشده باشید، اگر هم خدای

ناکرده صفات مشترکی پیدا کردید به کسی نگوئید و سعی کنید در

اولین فرصت آن صفات را در خود از بین ببرید!

«ریک وارن» زمان کنار گذاردن مدیر را اعلام می‌کند:

وقتی شما یادگیری را کنار می‌گذارید یعنی: مدیریت را کنار

گذاشته‌اید!

اما «نگارنده» مدیر موفق را به کتاب تشبیه می‌کند و می‌گوید:

یک کتاب خوب کتابی است که سه ویژگی داشته باشد:

\* نفوذ کند! \* تأثیر گذارد! \* پیام بدهد!

یک مدیر موفق هم این‌گونه عمل می‌کند!

اما «فیلیپس بروکس» یک مدیر موفق را چنین می‌انگارد:

مشتاقانه بنگر که به چه مقصود آمده‌ای  
آن‌گاه با شوق، عزم عمل کن  
هر قدر مقصود والاتر باشد  
مصمم تر خواهی شد که

با تعالی خود جهانی متعالی تر بسازی!  
اما جالب است که از لسان «امام صادق علیه السلام» صفت بدترین  
مدیر را بشنوید ایشان می فرمایند:  
بدترین رهبر (مدیر) کسی است که به مال دنیا شهوت و حرص بسیار  
دارد!

در تمام ادیان الهی و کتاب‌های آسمانی عنوان شده:  
انسان به مال دنیا شهوت بسیار دارد!

و متأسفانه همان طور که می دانید و می بینید کمتر کسی به این مهم  
توجه دارد. به ویژه کسانی که به عنوان مدیر در رأس امور قرار می گیرند  
با استفاده از تمام مزایا و منافع اداری و با انواع ترفندهای مختلف  
سعی می کنند که موجودی حساب بانکی خود را از چهار رقمی  
به شش رقمی و از شش رقمی به هشت رقمی و... افزایش دهند!  
«امیرالمؤمنین علی علیه السلام» در این باره می گویند:

در تلاش روزی کمی آرام باش و در تکاؤبی اقتصادی نیک روش!  
چرا که تلاش های بسیاری است که نه تنها بهره ای به انسان نمی دهند که  
چیزهایی را نیز می ستانند. چرا که هیچ سودی نمی تواند بیهای چیزی باشد  
که از خویشتن خویش مایه می گذاری!

و «سعدی» با تمثیلی زیبا می سراید:

قرار در کف آزادگان نگیرد مال

نه صبر در دل عاشق نه آب در غربال

برای درس عبرت هم که شده گوش می‌کنیم به سرنوشت اسکندر مقدونی از زبان «عطار نیشابوری» که می‌سراید:

چون سکندر<sup>۱</sup> را مسخر شد جهان      وقت مرگ او درآمد ناگهان  
گفت: تابوتی کنید از بهر من      دخمه‌ای<sup>۲</sup> سازید پیش شهر من  
کف گشاده دست من بیرون کنید      نوحه بر من هر زمان افزون کنید  
تا ز مال و لشکر و ملک و شهی      خلق می‌بینند دست من تهی  
گر جهان در دست من بود آن زمان      در تهی‌دستی برفتم از جهان  
ملک و مال این جهان جز پیچ<sup>۳</sup> نیست      گر همه یابی چون، جز هیچ نیست  
بسیار عجیب است که ما می‌بینیم و می‌دانیم که مرگ، خبر  
نمی‌کند، عمر کوتاهی داریم و از همه مهمتر، «کفن‌ها جیب ندارند»  
و «هیچ نوع سند مالکیت هم در آن جهان اعتبار ندارد».

«باباطاهر عریان» در تأیید وصیت اسکندر و سخن ما می‌سراید:

به قبرستان گذر کردم کم و بیش

بدیدم قبر دولتمند و درویش

نه درویش بی‌کفن در خاک رفته

نه دولتمند بُرده یک کفن بیش

و «نگارنده» عامل گرفتاری مدیران را «آز» می‌داند و می‌گوید:

شما زمانی به معنای حقیقی، آزاده هستید که از دو حرف اول آن آزاد

باشید!

۱- اسکندر مقدونی: فرزند فیلیپ دوم، پادشاه مقدونیه بود که در سال ۳۵۶ قبل از میلاد به دنیا آمد و در ۲۰ سالگی جانشین پدر شد و در دوران کوتاه فرمانروایی خود، بر ایران، مصر و قسمتی از شمال هند دست یافت و با برانداختن سلسله‌ی هخامنشی، امپراتوری عظیمی برپا کرد که بخش مهمی از جهان متمدن آن روزگار را در بر می‌گرفت. ارسطو، فیلسوف یونانی، مشاور فکری و فرهنگی او بود. اسکندر در ۳۳ سالگی در حالی که بیش از نیمی از جهان را تصرف کرده بود، درگذشت و وصیت نمود که دست او را از تابوت بیرون گذارند تا همگان بدانند، اسکندر که فاتح بیش از نیمی از جهان بود اکنون با دستی خالی از این دنیا می‌رود.

۲- دخمه: قبرستان.

۳- پیچ: رنج و محنت.

اما یک پرسش:

— اگر می‌شد که آدم ثروتش را با خود به آن جهان ببرد چه می‌شد؟

.....  
جواب این پرسش را در حکایت آتی بخوانید:

### «حکایت مرد ثروتمند»

در روزگاری دور، مرد ثروتمندی زندگی می‌کرد. چون زمان مرگش فرا رسید به خداوند گفت: «خدایا! می‌دانی که من این ثروت را از راه درست و حلال به دست آورده‌ام، پس اگر رخصت فرمایی من چند شمش طلا را با خود به آن جهان ببرم!»  
و خداوند به او اجازه داد.

چند ساعت بعد...

مرد خود را در جلوی دروازه‌ی بهشت یافت با چمدانی پر از شمش طلا!

نگهبان بهشت وقتی کارت ورودی مرد را دید به او گفت: «داخل این چمدان که با این زحمت با خود حمل می‌کنی چیست؟»  
مرد گفت: «اجازه آن را قبلاً گرفته‌ام»  
نگهبان گفت: «چمدان را باز کن»

سپس داخل چمدان را نگاهی کرد و وقتی چشمش به شمش‌های طلا افتاد با تمسخر و تعجب گفت: «چی! سنگفرش خیابان؟!»  
سپس اجازه ورود مرد را صادر کرد و گفت: «بفرمایید» مرد همچنان که با زحمت زیاد چمدان را با خود حمل می‌کرد وارد بهشت شد و در نهایت حیرت دید که تمام سنگفرش بهشت پوشیده از شمش طلا می‌باشد!

اما مثل اینکه «اشرف الدین سیدحسن غزنوی» هم مانند اسکندر  
دچار یأس شده و می سراید:

**در جوانی حاصل عمرم به نادانی گذشت**

**آنچه باقی بود آن هم در پشیمانی گذشت**

حُب، فکر می کنیم که برای کنترل احساس حرص و شهوت بعضی  
از مدیران در باب ثروت اندوزی، همین مقدار مطلب، کافی باشد.  
زیرا روان شناسان معتقدند:

**برای دانا هیچ توضیحی لازم نیست!**

**برای نادان هیچ توضیحی کافی نیست!**

باز هم برویم سراغ مدیران موفق اما قبل از آن بشنوید:  
**خیلی بامزه است:** اوایل زندگی، آدم ها سلامتی شان را می دهند تا  
ثروت کسب کنند سال ها بعد ثروت شان را می دهند تا سلامتی شان را  
به دست آورند!

بحث ثروت اندوزی و مال دنیا را با حکایت آتی به اتمام می بریم:

### «حکایت گذر از دنیا»

روزی نادرشاه افشار با سید هاشم خارکن - روحانی نجف -  
ملاقات کرد (این مرد را به این سبب خارکن می خواندند که با خارکنی  
روزگار می گذرانید).

نادرشاه به سید هاشم می گوید: «شما همت والایی دارید که با این  
روش زندگی از دنیا گذشته اید.»

سید هاشم به سادگی در جواب می گوید: «برعکس، شما همت  
والایی دارید که از آخرت گذشته اید، زیرا این فانی است و آن باقی!»

«حافظ» نیز در تأیید عمل سید هاشم می‌سراید:

ما آبروی فقر و قناعت نمی‌بریم

با پادشه بگو که روزی مقدر است

اکنون چند پرسش:

— آیا خود را فردی زراندوز و ثروت‌طلب می‌دانید؟ چرا؟

— آیا همکارانتان شما را مدیری پول‌پرست و زردوست می‌دانند؟

— شما زبردستی و پول‌دوستی را چگونه تعریف می‌کنید؟

— مطالعه این بخش چه تأثیری بر تفکر شما گذاشت؟

بحث حرص را با شعری از «صائب تبریزی» به پایان می‌بریم:

آدمی پیر که شد حرص جوان می‌گردد

خواب در وقت سحرگاه گران می‌گردد

«ایزاک آدیزس» مدیر موفق را فردی خلاق می‌داند و می‌گوید:

آینده مه‌آلود است و مدیران خلاق کسانی هستند که می‌توانند آینده

طلایی را از میان مه ببینند!

اما «آبراهام هشل» مدیر موفق را در استفاده از آگاهی ارگانیکی

می‌داند و می‌گوید:

مدیر موفق کسی است که دارای آگاهی ارگانیکی باشد و چگونگی

استفاده از آن را بداند!

اما ممکن است پرسید: آگاهی ارگانیکی یعنی چه؟

برایتان می‌گوئیم: خوب گوش کنید!

به دست خودتان نگاه کنید، این یک دست است زیرا با آن می‌توانید اشیاء را بگیرید و به عنوان یک دست عمل کنید. حال اگر یکی از انگشت‌هایتان بشکند یا به هر حال از دست بدهید چه خواهد شد؟ آیا باز هم دست خواهید داشت؟

باید بگوییم: بله، البته به خوبی سابق نخواهد بود ولی به هر حال باز هم دست دارید. حتماً می‌پرسید: چرا و چگونه؟ می‌گوییم: چون چهار انگشت دیگران فقدان آن یک انگشت را جبران می‌کنند، در نتیجه باز هم دست دارید! فراموش نکنید:

آنچه که دست را دست می‌کند فقط حضور فیزیکی پنج انگشت نیست بلکه آن است که هر کدام از پنج انگشت به تنهایی مثل یک دست فکر می‌کند و سپس عمل می‌کند و این یعنی: «آگاهی ارگانیکی»

اما «گنت بلانچارد» مدیر موفق را مدیر یک دقیقه‌ای می‌داند و می‌گوید: نماد مدیر یک دقیقه‌ای، برگرفته از یک ساعت دیجیتالی است، به این صورت که به ما یادآوری می‌کند که در طول روز حتی یک دقیقه هم که شده به چهره کسانی که آنها را مدیریت می‌کنیم نگاهی بیندازیم و تشخیص بدهیم که آنها مهمترین دارایی ما هستند!

و «بنجامین فرانکلین» نصیحتی به مدیران موفق می‌کند و می‌گوید: **کردار نیک، بهتر از گفتار نیک است!**

و «فیلد مونتگمری» معتقد است:

مدیریت موفق، آن توانمندی و اراده‌ای است که انسان‌ها را برای دستیابی به یک هدف مشخص و معین بسیج می‌کند. مَنِشی است که اعتماد و اطمینان را در دل‌ها الهام می‌بخشد!

اما «توماس جفرسون» خویشتنداری را توصیه می‌کند و می‌گوید:  
هیچ چیزی مثل خونسرد بودن و خویشتنداری در مواقع بحرانی و دیگر  
موارد نمی‌تواند باعث برتری یک مدیر موفق نسبت به افراد دیگر بشود!  
«استفان جابز» مدیر موفق را به رهبر ارکستر تشبیه و می‌گوید:  
اگر فردی بخواهد ارکستری را رهبری کند باید پشت به جمعیت باشد!  
اما بشنوید از لسان «علی علیه‌السلام» که مأموریت یک رهبر یا  
مدیر را چنین تفسیر می‌کنند:

رهبران (مدیران) برای تسری و نهادینه کردن عظوفت و عدالت مأموریت  
دارند، نه برای ظلم و ستم به زیردستان خود!

و «مولوی» خطاب به این‌گونه مدیران می‌سراید:

ای خواجگان ای خواجگان روزی سرآید خواجگی

ای سرکشان ای سرکشان، هم بگذرد دور شما

و «فردوسی» شاعر پارسی‌گوی چون سخن علی علیه‌السلام را  
می‌شنود، در تأیید فرمایش ایشان در عوارض ظلم و ستم می‌سراید:

ستم، نامه عزل شاهان بُود	چو درد دل بیگناهان بُود
بماناد تا جاودان این گهر	هنرمند و با دانش و دادگر
نباشد جهان برکسی پایدار	همه نیکنامی بود یادگار
کجا شد فریدون و ضحاک و جم	مهان عرب، خسروان عجم
کجا آن بزرگان و ساسانیان	ز بهرامیان و ز اشکانیان
نکوئیده‌تر شاه ضحاک بود	که بیدادگر بود و ناپاک بود

امیدواریم که شما از این گروه نباشید!

راستی چند پرسش:

— آیا شما خود را مدیری ستمکار می‌دانید؟ چرا؟



.....

— آیا فکر می‌کنید کارکنانتان شما را مدیری ستمکار می‌دانند؟ چرا؟

.....

— به نظر شما ستم یعنی چه؟ و ستمکار کیست؟

.....

شیخ اجل «سعدی» درباره‌ی ستم چنین می‌سراید:

خبر داری از خسروان عجم      که کردند برزیردستان ستم  
 نه آن شوکت و پادشاهی بماند      نه آن ظلم بر روستایی بماند  
 خطا بین که بر دست ظالم برفت      جهان ماند و او با مظالم برفت  
 و «ویلیام جونز» مدیر موفق را این‌گونه می‌پندارد:

مدیر موفق باید مشاور و مرجعی برای تمام کارمندان تحت مدیریت خود  
 باشد، در میان کارمندان اعتماد یافزیند و توانمندی شایسته‌ی آنان را  
 مورد تحسین قرار دهد!

اما «دبلیو استیوبران» مدیر موفق را چنین تشریح می‌کند:

مدیر موفق باید خود را از یک مدیر خشن و بدصفت به مدیری انسان  
 صفت و بلندپرواز تبدیل نماید و مرجعی انسانی برای تمامی کارکنانش  
 باشد!

اما «دیپاک ماهندرو» مدیر موفق را مدیری قوی می‌داند و  
 می‌گوید: مدیر موفق، کسی است که به‌هنگام رُخداد مشکلات و  
 معضلات، توانایی‌های از آن مشکلات را داشته باشد و همیشه تفاوت  
 بین «عملکرد» و «بهانه» را خوب بفهمد و در هنگام شکست بگوید:  
 آهای! من شکست خوردم، تقصیر خودم بود، اکنون یاد گرفتم و دیگر این  
 اشتباه را تکرار نمی‌کنم و در آینده این ناکامی را به موفقیت تبدیل  
 می‌کنم!

و «جیمز ویلبورد» مدیر موفق را مدیری اشتباه‌پذیر می‌داند و می‌گوید: مدیر موفق، اشتباهات کارکنان را در شمار ویژگی وجودی آنان نمی‌گیرد بلکه صرفاً یک اشتباه می‌داند که همه کس ممکن است انجام دهند زیرا او؛ از گناه بی‌زار است نه از گناهکار!

اما «برایان تریسی» مدیر موفق را مدیری روان‌شناس می‌داند و می‌گوید: مدیر موفق مدیری است که کمی روان‌شناسی را می‌فهمد و مشکلات و ناراحتی‌های کارکنان خود را از چهره‌شان می‌خواند و هر نوع تغییری را با خوشرویی و آرامش و درک درست می‌پذیرد و در جهت تعالی و رشد مهارت‌های کارکنان خود سخت کوش می‌باشد!

و «جان ماکسول» مدیر موفق را مدیری انتقادپذیر می‌پندارد: مدیر موفق به انتقاد گوش می‌سپارد و در صورت لزوم از کارکنان خود انتقاد می‌کند اما در جهت تقویت، نه تخریب شخصیت!

و «دان ریلاند» مدیر موفق را چنین می‌انگارد: مدیر موفق کسی است که به جای اینکه کاری کند که کارمندان در باره‌ی او خوب فکر کنند کاری می‌کند که آنها نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند!

اما «مارک موچینگ» اندرزی به مدیران موفق می‌دهد و می‌گوید: «قدردانی» آسان‌ترین راه برای این است که به کارکنان خود بفهمانید ارزش کارشان را می‌دانید و به ایشان بها می‌دهید زیرا تحسین و تمجید به کارکنان شما این نوید را می‌دهد که دریابند کارشان چقدر اهمیت دارد! و «وارن باخ» به کلیه مدیران اعلام خطر می‌کند و می‌گوید:

بیست سال طول می‌کشد تا اعتبار و شهرتی به دست آرید و فقط پنج دقیقه کافی است تا نابود شود!

اگر به این موضوع فکر کنید، کارها را طور دیگری انجام خواهید داد!

- و «ادوارد. جی. نلسون» مشخصات مدیر موفق را چنین می‌نگارد:
- ✽ راهنمایی کند.
  - ✽ آموزش دهد.
  - ✽ کارکنانش را به‌سوی آینده‌نویین رهنمون باشد.
  - ✽ شرایطی را به‌وجود آورد تا کارکنان نسبت به‌خود احساس خرسندی کنند.
  - ✽ کارکنان را علاقه‌مند و با انگیزه نگه‌دارد!
- و «توماس جفرسون» معتقد است که مدیر موفق مدیری است که نیاز کارکنانش را بفهمد و با تمام وجود سعی کند آنها را برآورده کند. سپس نیاز کارکنان را به‌شرح آتی اعلام می‌دارد:
- ✽ نیاز به امنیت.
  - ✽ نیاز به محترم شمرده شدن.
  - ✽ نیاز به دیده شدن.
  - ✽ نیاز به آگاه شدن از نتیجه کار.
  - ✽ نیاز به تمجید و قدردانی.
  - ✽ نیاز به همبستگی.
  - ✽ نیاز به خودشکوفایی.
  - ✽ نیاز به شنیده شدن.
  - ✽ نیاز به توسعه و مهارت.
  - ✽ نیاز به تلاش برای تبدیل شدن به مدیرانی لایق.

بخش نظر اندیشمندان در خصوص مدیر موفق را با پیام ژرف «علی علیه‌السلام» به‌پایان می‌بریم:

کسی که خویشان را در جایگاه رهبری (مدیریت) مردم جای دهد می‌باید که پیش از آموزش دیگران با آموزش خویش کار را بی‌آغازد و نیز می‌باید

که بیش از تأدیب با زبان و گفتار، با اعمال و رفتار، خود، مردم را ادب آموزد و هر که آموزگار خویشتن خویش باشد بیش از کسی که معلم و مربی مردمان است ستایش و احترام را سزاوار است!

**حُب، اولین روز مدیریتان مبارک!**

اکنون با توجه به سخنان اندیشمندان، شما می‌توانید یک مدیر موفق باشید!

گفتیم که ابتدا شش «خوش» باید داشته باشید:

\* خوش لباس      \* خوش صحبت      \* خوش اخلاق  
\* خوشبین      \* خوش فکر      \* خوش خط

پنج خوش اولی را حتماً دارید اما آخریش یعنی خوش خطی را می‌توانیم در چندین سطر توسط استاد مسلم خط و خوش‌نویسی برایتان آموزش دهیم.

اما ممکن است بگویید در حال حاضر همه‌ی نامه‌هایتان توسط کامپیوتر انجام می‌شود. ولی هنوز هم کارهای بسیاری است که توسط شما باید به‌نگارش درآید. پس توجه کنید ببینید استاد چه می‌گوید: اما قبل از آن، اگر توانستید نام این استاد را برایمان بگویید و ارسال دارید باور کنید که یک جلد کتاب ارزشمند به‌عنوان هدیه تقدیم شما خواهد شد و اگر هم نتوانستید، نام این استاد را در صفحه‌ی بعد برایتان می‌گوییم. اما لطفاً تقلب نکنید!

البته مطمئن هستیم که نمی‌توانید بگویید!

خب، برویم سراغ این استاد بزرگ خط و خوش‌نویسی، ایشان می‌فرمایند:

سرقلم خود را باریک کن و میان سطرها را فاصله بگذار و حرف‌ها را

نزدیک به هم بنویس که اینها به زیبایی خط سزاوارتر است!  
زیرا خط، زبان دست است!

سپس جمله بسیار ژرف و زیبایی درباره‌ی نامه دارند و  
می‌فرمایند:

هرگاه نامه‌ای را نوشتی پیش از مهر کردن و بستن آن، نگاه دیگری بدان  
بنما زیرا بر عقل خود مهر می‌زنی و می‌بندی!

خُب، این هم بحث خوش‌نویسی!

اما هنوز ما سر قول خود هستیم در خصوص نام استاد خوشنویس!  
اکنون نگاهی به شاخص‌های یک مدیر موفق می‌اندازیم:

\* انگیزه: یک مدیر موفق حتی برای احراز پست خود نیز باید  
دارای انگیزه‌ای غیر از مسائل مالی داشته باشد.

\* ذکاوت و زیرکی: یک مدیر موفق، مدیری است که نسبت  
به نیازها و خواسته‌های زیرمجموعه‌اش آگاهی داشته باشد. این نیازها  
شامل خصوصیات و ویژگی‌های فردی و نیازها و مشکلات مالی  
می‌باشد.

\* استقامت: بی‌شک تغییر عقاید کارکنان زیرمجموعه و ایجاد  
باورهای جدید در آنان نیاز به شکیبایی و استواری فراوانی دارد.

\* اعتماد به نفس: یک مدیر موفق در عین حال که محکم و قوی و  
قاطع است به همان میزان نرم‌خو و انعطاف‌پذیر است.

\* مدیریت احساس: مدیر موفق با اعمال مدیریت برخورد دارای  
ثبات هیجان و تعادل روحی می‌باشد.

\* مدیر پیشرو: کارکنان، مدیری را موفق و جذاب می‌دانند که از  
زمان خود جلوتر می‌باشد و می‌اندیشد.

\* صداقت و درستی: مدیر موفق تندیس پاکی و صداقت و

درستی است.

❖ تشویق و تحسین: تشویق و تحسین یکی از راهبردهای اصلی و اساسی منابع انسانی در هر سازمانی می باشد.

❖ آموزش کارکنان: رشد مهارت های انسانی با آموزش مستمر میسر می باشد که یک مدیر موفق پیوسته در این راستا پرتلاش و پیگیر می باشد.

بی شک اگر شما به این نکات و شاخص ها توجه و عمل فرمایید باید به شما بگوییم که دیگر جایی برای نگرانی نیست. اما صحبت از «نگرانی» شد. حکایت آتی را با هم می خوانیم:

### «حکایت نگرانی»

روزی شکسپیر به دیدن یکی از دوستانش آمد و او را بسیار نگران دید. شکسپیر به دوستش گفت: تنها دو چیز عامل نگرانی است: یا سالم هستی یا بیمار!

اگر سلامت هستی، نُب نگرانی ندارد ولی اگر بیمار هستی دو نگرانی وجود دارد: یا بهبود پیدا می کنی و یا می میری!

اگر بهبود حاصل کنی، نُب نگرانی ندارد. ولی اگر بمیری، دو نگرانی وجود دارد: یا به بهشت می روی و یا به جهنم!

اگر به بهشت بروی، نُب نگرانی ندارد ولی اگر به جهنم بروی، مشغول خوش و بش کردن با رفقای ت خواهی بود و فرصتی برای نگران و تشویش نخواهی داشت! پس به خاطر چه نگران و ناراحتی؟

خب، این هم برای رفع خستگی تان! اکنون به مطلب مهمی می پردازیم:

### «تعهد چیست؟»

حتماً شما هم واژه‌ی «تعهد» را زیاد شنیده‌اید که یکی از ارکان اصلی مدیریت می‌باشد اما این طور به نظر می‌رسد که تعهد در اذهان کارکنان به معنای حفظ ظاهری خاص، انجام اعمالی خاص، در مکانی خاص و ساعاتی خاص می‌باشد.

حال آنکه این تعبیر و تفسیر به طور کلی اشتباه فهم شده است. ما در این بخش می‌خواهیم به تحلیل واژه‌ی تعهد از دیدگان علمی بپردازیم. با ما همراه باشید.

«مک‌الوری» معتقد است:

تعهد به ما قدرت جدیدی می‌دهد. هر اتفاقی که بیفتد، بیماری، بی‌پولی و یا هر مصیبتی که زُخ دهد هرگز چشم از هدف خود برنمی‌گیریم! اما می‌پردازیم به تحلیل و تفسیر تعهد از پنجره نگاه افراد، زیرا تعهد برای هرکس معنای خاصی دارد:

\* برای یک بوکسور: آن است که پس از آنکه نقش زمین شد سعی کند دوباره از جای برخیزد.

\* برای یک پرستار: آن است که در اوج خستگی‌هایش با اولین ناله بیمار، به همراه لبخندی برپالینش حاضر شود.

\* برای یک دهنده: آن است که وقتی نیرویش را از دست داد، ده متر بیشتر بدود.

\* برای یک سرباز: بالا رفتن از تپه است، بی‌آنکه بداند آنجا چه چیزی انتظارش را می‌کشد.

\* برای یک مُبلِّغ مذهبی: گذشتن از آسایش و راحتی خود برای ایجاد آسایش و راحتی دیگران است.

\* برای یک کارمند: رسیدگی سریع به مشکلات ارباب رجوع و یا

مشتریان خود به طوری که همه آنان را از بستگان خود بدانند.  
 \* برای یک معلم: شرح و بیان درس به دانش آموزان و محصلان،  
 به طوری که همه‌ی آنان را فرزندان خود به شمار آورد.

\* برای یک مدیر: همه‌ی این‌ها و بیش از این‌هاست. زیرا خوب  
 می‌داند همه کارکنانی که از او تأثیر پذیرفته‌اند پاره‌ای از روح خود را  
 در آنان به امانت نهاده است.

«استفن گرگ» درباره تعهد مثال جالبی دارد، گوش کنید:  
 تعهد را از اسب باید آموخت زیرا اسب برنده، همیشه تا نیم مایل اول  
 را تا نفس دارد می‌دود اما بقیه مسیر را بابت تعهدی که احساس می‌کند،  
 می‌دود!

و «یوهان فون شیلر» از معیار تعهد سخن می‌گوید:

**معیار تعهد، عمل و اقدام است!**

«فردوسی» تعهد را فرمان بُردن از یزدان می‌داند و می‌سراید:

وگر دین یزدان پرستید و بس	نیازارد او پس به آرم کس
ز فرمان یزدان نگردد سرش	سرشت بدی نیست در گوهرش

اما «استفن گرگ» از مدیران غیرمتعهد چنین می‌گوید:  
 کارکنان از مدیران غیرمتعهد پیروی نمی‌کنند، اما تعهد می‌تواند دامنه‌ی  
 وسیعی داشته باشد، از ساعات کارتان گرفته تا تلاشی که برای افزایش  
 قابلیت‌های خود به خرج می‌دهید و یا اینکه چگونه با از خودگذشتگی  
 به همکارانتان کمک می‌کنید!

و «نگارنده» تعهد به خویشتن خویش را مطرح می‌کند و می‌گوید:  
**تعهد نیاز به شرح و بیان و ظاهرسازی ندارد**



بهترین شکل تعهد، تعهد به کسی است که در آینه به او می نگرید!  
 زیرا اگر ما به خود تعهد داشته باشیم بی شک به خالق و خلق هم متعهد  
 می شویم!

«جان پگی» مدیر متعهد را چنین بیان می کند:

مدیری که از وقتش بیشترین بهره را می برد، مدیر متعهدی است!  
 پس مدیر عزیز: اگر می خواهید مدیری موفق و مؤثر باشید، باید  
 متعهد باشید! زیرا:

تعهد راستین و حقیقی به اشخاص الهام می بخشد و اشخاص را جذب  
 می کند و به آنها نشان می دهد که شما پایبند هستید و اعتقاد دارید آنها در  
 صورتی به شما اعتقاد و اعتماد پیدا می کنند که شما به خویشتن خویش  
 تعهد داشته باشید!

اکنون چند پرسش:

— به نظر شما تعهد یعنی چه؟

.....

— آیا شما خود را مدیر متعهدی می دانید؟ چرا؟

.....

— آیا کارکنانتان شما را مدیری متعهد می دانند؟ چرا؟

.....

— آیا تعهد به خود را قبول دارید یا تعهد به خدا یا مردم را؟ چرا؟

.....

— آیا تصور می کنید تعهد در ظاهر انسان آشکار است؟ چرا؟

.....

«ماکس وئل مالتز» تعهد را خورشید درون می داند و می گوید:  
 همیشه می توانی خورشید را

## در درون خود بیایی

کافیست در تکاپوی یافتن آن باشی!

و «نگارنده» می پرسد:

شما که به خود تعهد ندارید

چگونه است که هر پگاه و هر شامگاه

سربرآستان نیایش می گذارید؟

اما «لئونارد نیموی» تعهد را هنر خود بودن تلقی کرده و می گوید:

شاید چالاک ترین افراد نباشم

شاید بلندترین و یا نیرومندترین نباشم

شاید بهترین و زیرک ترین نباشم

اما قادرم که به خود متعهد شوم که،

کاری را بهتر از دیگران انجام دهم

و این کار، هنر خود بودن و تعهد به خویشتن خویش است!

صحبت از تعهد شد، جالب است که حکایت آتی را بخوانید:

## «حکایت تعهد من»

زندگی آن چیزی نیست که زیسته ایم

بلکه آن چیزی است که به یاد می آوریم

تا روایتش کنیم!

«گابریل گارسیا مارکز»

نمی دونم چطوری اتفاق افتاد؟

آخر شب با حیرت نگاه می کردم به چکی که از اداره برداشته بودم.

هنوز تردید داشتم!

در رؤیای خود می دیدم که به خانه آمده ام و با خوشحالی به مادرم

می‌گویم: «مادر جون دیگه راحت شدیم، همین روزها یه خونه خوب، بالای شهر می‌خریم و راحت زندگی می‌کنیم. از خوشحالی دوست داشتم پرواز کنم! اما یک تصویر دیگه تو ذهنم بود:

ساعت ده صبح پشت میزم نشسته بودم که چند نفر آمدند و در جلوی آنها رئیس بود که حرکت می‌کرد، یکی از آنها به کنارم آمد و گفت: «آقای محترم شما بازداشت هستید!»

با حیرت پرسیدم: «برای چی؟»

مدیرم با خشم جلو آمد و به آرامی گفت: «مردک ابله فکر کردی من احمقم، چک را برداشتی و خرج کردی؟ حالا تا دینار آخرش را ازت می‌گیرم! حالا راه می‌افتی یا بگم دستبند بزنند؟»

لحظاتی بعد دستبند به دست از میان همکارانم که همه تا آن موقع فکر می‌کردند من نجیب‌ترین و پاک‌ترین آدمی هستم که تا حالا دیده‌اند، می‌گذشتم تا به زندان بروم.

صدای مادرم منو از دنیای وحشتناک رؤیایم بیرون آورد که می‌گفت: «پسرم شام حاضره!»

خیس عرق شده بودم با خودم فکر می‌کردم: «خدایا چه کار کنم؟ آخه به پولش خیلی احتیاج داشتم»

خلاصه نمی‌دونستم چه کار کنم!

یاد سخن «دکتر شریعتی» افتادم که می‌گفت:

انسان نقطه‌ای است میان دو بی‌نهایت:

بی‌نهایت لجن!

بی‌نهایت فرشته!

شب تا صبح خواب‌های آشفته می‌دیدم. خواب مدیرم را که

به صورت تم تف می انداخت و می گفت: «دزد! دزد بی شرم» و همکارانم که همگی با تمسخر به من می خندیدند و فریاد می کشیدند: «آقا دزده اومد، آقا دزده اومد» تا صبح نخوابیدم و از پریشانی می لرزیدم.

یاد حرف مرحوم پدرم می افتم که همیشه برایم می خواند:

**چو محرم شدی ایمن از خود مباش**

**که محرم با یک نقطه مجرم می شود**

الان این شعر را با گوشت و پوست و خون خودم احساس می کنم.

خدایا چه فاصله ای اندکی است بین محرم و مجرم!

و چه نازک است این ضخامت؛

پلید و پاک، شیطان و خدا.

صبح به اداره رسیدم، یاد خواب دیشب افتادم، توقع داشتم همه

فریاد بکشند: «آقا دزده، آقا دزده»

خیس عرق شده بودم، حالم خیلی بد بود، حتی تو خیابون هم

ماشین پلیس را می دیدم می ترسیدم، یاد سخن امام سجاد (ع) افتادم

که فرموده: «**الْخَائِنُ خَائِفٌ**» (خائن می ترسد)

همکارانم با لبخند سلام و احوالپرسی می کردند.

چشمم به مدیرم افتاد. سلام کردم و با لبخندی جوابم را داد و

اشاره کرد که بیا جلو! دلم هوری ریخت! رفتم جلو گفتم: «بله قربان»

لبخندی به من زد و به طوری که همکارانم نشنوند گفت: «تولدت

مبارک، کارت تبریکت روی میزت است.

آخه سنت زیبایی را او بنا کرده بود، تولد کارمندانش را معمولاً با

یک کارت که جمله ای روی آن نوشته بود همراه با یک کتاب تبریک

می گفت. همه ی ما جمله هایی را که مدیرمان می نوشت خیلی

دوست داشتیم زیرا او انسان با مطالعه و عمیقی بود. پشت میزم

نشستم و کارت را باز کردم.

رئیس نوشتن بود:

«الْجَاتُ فِي الْيَدِ» (نجات در راستی است).

تولد مبارک!

اما به یاد بسیار: هر چیزی را که پنهان کنی روزی باعث رنج تو می شود.

و بعد با شعری از مولوی کارت را به پایان برده بود:

از پی هر گریه، آخر خنده ای است

مرد آخرین مبارک بنده ای است

ماتم بُرده بود، هر جمله ای کارت مثل پُتک تو سرم می خورد

احساس می کردم دارم زیر این همه رنج خرد می شم!

با خودم کلمات را زمزمه می کردم وزیر زبون ذهنم مزه مزه:

نجات در راستی است... هر چیزی که پنهان کنی...

تصمیم خودم را گرفتم و پاشدم و رفتم پیش رئیس، با خوشرویی

مرا پذیرفت و تعارف کرد که بنشینم، بغض گلوم را می فشرد و

بی مقدمه گفتم: «آقای رئیس می خواهم راجع به چکی که گم شده بود

صحبت... پرید وسط حرفم و با لبخندی گفت: «می دونم پیدا شده!

نیاز به توضیح نیست، در میان نامه ها بده به منشی بیاره! ضمناً پسر

دستور دادم که مبلغی را به عنوان پاداش برایت بنویسند». با تعجب

پرسیدم: «آقا برای چی؟»

با لبخند گفت: «بعداً می فهمی» خدایا چقدر راحت شدم!

پنداری تازه به دنیا آمده ام!

آن شب، بهترین خواب شب عمرم را کردم.

به راستی که نجات در راستی است!

خدایا چه کیفی داره پاک بودن!

چه لذت لطیف و عزیزی است!  
 و چه عزیز است، تعهد به خویشتن خویش!  
 آرامش خاطر داشتن!  
 فردا صبح به اداره آمدم  
 تا همکاران منو دیدند شروع کردند به تبریک گفتن!  
 دلم هوری ریخت!  
 نکنه خواب پریشم تعبیر شده؟  
 و اونا دارن منو مسخره می‌کنن!  
 رئیس به پیشوازم آمد و همه همکاران جمع شدند.  
 رئیس منو صدا کرد و وقتی پشت میز سخنرانی رسیدم گفت:  
 امروز می‌خواهم کارمند نمونه را به شما معرفی کنم.  
 پاک‌ترین، صدیق‌ترین و درست‌کارترین کارمند.  
 همه شروع کردن به دست زدن و رئیس همراه با یک دسته گل  
 هدیه‌ای به من داد و من گیج گیج بودم...  
 شباهنگام داشتم چند سکه‌ی طلا و مبلغی را که رئیس قول داده  
 بود در یک چک که در دست داشتم نگاه می‌کردم.  
 چک را بوسیدم و از پس پرده اشک، چشمم به یادداشت رئیس  
 افتاد که نوشته بود: **نجات در راستی است!**  
**و بهترین تعهد، تعهد به خویشتن خویش است!**  
 و در آخر نوشته بود... **مرد آخرین مبارک بنده‌ای است**  
**سال‌ها بعد...**  
 اکنون من مدیر همان اداره هستم.  
 و هرگز از یادم نمیره که یک مدیر فرزانه و آگاه چگونه توانست از  
 یک مجرم یک محرم بسازد و از یک انسان پلید یک انسان پاک!

تصویر او را روی میز دارم و در زیر آن، سخنش را نوشته‌ام:

«هر چیزی را که پنهان کنی روزی باعث رنج تو می‌شود!»

به همراه «کتاب کوچک دکتر شریعتی» که از میان صفحاتش فریاد

برمی‌آورد: این سه راهی است که در پیش پای هر انسانی گشوده است:

«پلیدی - پاکی - پوچی»

و من امروز چه خوشحالم که «پاکی» را برای تمام عمرم انتخاب

کردم!

خب، اکنون می‌رویم سراغ انواع و اقسام مدیر، لطفاً توجه کنید!

### «انواع مدیر»

نظریه‌پردازان علم مدیریت، مدیران را این گونه تقسیم‌بندی می‌کنند:

\* مدیر مقتدر. \* مدیر بلندپرواز. \* مدیر مردّد.

\* مدیر عملیاتی. \* مدیر ضعیف.

\* مدیر مقتدر: او معمولاً بدنی نیرومند دارد با قدی بلند و

چهره‌ای جدی، ثن صدای آشکاری دارد، کم می‌خندد، کم‌کار است،

کم تحرک است. زیاد دستور می‌دهد، زیاد جدی است، زیاد دیکتاتور

است. او اساساً سلطه‌گر است و تنها نظرانی را می‌پذیرد که با نظر او

مطابقت داشته باشد. اهل دیار دموکراسی و آزاداندیشی نیست،

منظم است و می‌داند چه می‌خواهد. او می‌تواند از کوچکترین امور

حتی هنگامی که در دفتر خود نشسته باخبر شود.

برای اعتراض، پاسخی کامل و جامع دارد.

کسانی را که مورد رضایت او هستند ترفیع پُستی و مالی می‌دهد.

دوستدار مدیریت با کار و عمل است و لاغیر.  
چنین مدیری معمولاً سال‌های زیادی مدیریت می‌کند.

**\* مدیر بلندپرواز:** از لحاظ اندامی، لاغر اما ورزیده است.

چنین مدیری به‌هنگام رفتار و گفتار و راه رفتن سرعت ویژه‌ای دارد. معمولاً بدون دقت لباس می‌پوشد مگر به‌هنگام ملاقات با افراد مهم یا حضور در اجتماعی خاص. زود خشمگین می‌شود و برای بحث در امور بیهوده (از دیدگاه خود) وقت نمی‌گذارد. کار را به‌کسانی که به‌توانایی آنان اعتماد دارد واگذار می‌کند و زیاد حوصله‌ی آموزش کارمندان مبتدی را ندارد. او عاشق موفقیت است و معمولاً هم در انجام کارهایش موفق است حتی اگر رسیدن به آن موفقیت به‌قیمت از دست دادن سلامتی‌اش تمام شود. اساساً ترسو نیست و از عاقبت کار و خطرهای میانه‌ی راه نمی‌هراسد. غالباً به‌کمک کارکنان زیرمجموعه‌ی خود می‌شتابد تا آنها به‌امنیت برسند. از یک چیز به‌شدت دوری و اجتناب می‌ورزد و از آن به‌شدت متنفر است و آن «احمق‌ها» هستند!

**\* مدیر مُردّد:** یگانه راه شناسایی او این است که او از افراد نیرومند به‌شدت می‌هراسد و می‌کوشد که هرگز با آنان وارد بحث نشود.

اگر کسی جای او فکر کند و تصمیم بگیرد علاوه بر آنکه ناراحت نمی‌شود بلکه مایه‌ی شادی او می‌شود که او را از رنج تصمیم‌گیری رها نیند. او معمولاً به‌خاطر انجام اشتباهاتش درگذشته، پیوسته خود را تنبیه و سرزنش می‌کند.



چنین مدیری نمی‌داند چه می‌خواهد و چه اهدافی دارد! او اساساً به هیچ کس اعتماد ندارد و موفقیت بسیاری از کارمندان را اتفاقی می‌داند. او اساساً از آدم‌های موفق و پرانرژی به شدت می‌هراسد. او بسیار کند عمل می‌کند، مسئولیت‌پذیری را دوست ندارد و اساساً گوشه‌گیر و منزوی است.

ارتباط انسانی در محیط کار او را بسیار آشفته می‌کند. اما خارج از محیط کار، زندگی خوشی دارد و احساس آرامش می‌کند زیرا او معمولاً مسافرِ بین؛ آشپزخانه و آبریزگاه و آرامگاه (اطاق خواب) است.

✱ **مدیر عملیاتی:** او معمولاً دارای اندامی موزون و مناسب و آراسته می‌باشد. همه چیز برای چنین مدیری برنامه‌ریزی شده است، اتفاق در زندگی کاری او جایی ندارد. وقتی برای بیکار ماندن و اتلاف وقت بیهوده با دیگران ندارد پیوسته به افراد پرتلاش افتخار می‌کند و این مطلب را یادآوری می‌کند. تندرستی و سلامت را تنها در هنگام کار احساس می‌کند و هنگام مرخصی احساس بیماری و افسردگی می‌کند.

کارها را به سرعت اجرا کرده و کمتر مرتکب خطا می‌شود. او دقیق و منظم است و انگیزه‌ی کارکردن را برای کارکنان خود به وجود می‌آورد و قبل از اجرای کار تمام مطالب را به وضوح برای همه شرح می‌دهد. او شکست را نمی‌پذیرد و از طرح‌های شکست خورده به شدت انتقاد می‌کند زیرا شکست خوردگان را دوست ندارد و خود را انسان کاملی می‌داند. او فقط افرادی را ستایش می‌کند که کار خود را به طریقی عالی و ممتاز انجام داده‌اند.

کارمندان چنین مدیری اگر از حرف‌های جدید و تا حدی خشن او دلسرد نشوند و او را رها نکنند، در مدت کوتاهی در کار خود خیره و ماهر می‌شوند اما فقط زمانی آنان را مورد تمجید قرار می‌دهد که عملکرد شایسته‌ای داشته باشند. او مبارز بسیار نیرومندی است که صبر و شکیبایی زیادی دارد و سختی‌های کار را بدون خستگی و ملالت تحمل می‌کند.

این‌گونه مدیران توجه کمی به امور شخصی خود دارند زیرا تمام انرژی و فکرشان متوجه مسائل کاری‌شان می‌باشد.

**\* مدیر ضعیف:** این گروه مدیران معمولاً با واسطه یا پارتی منصب مدیریت را اشغال می‌کنند. او ویژگی‌های یک مدیر را ندارد و حدود کار و صلاحیت خود را نمی‌شناسد. تمام امور را به دیگران می‌سپارد و خود از جانب کارمندان اداره می‌شود او بسیار بسیار مهربان است، به کسی آموزش نمی‌دهد، کسی را راهنمایی نمی‌کند، به کسی توضیح نمی‌دهد و در هیچ کاری نمی‌توان به او اعتماد کرد. او تعهدی در مقابل کار خود ندارد و معمولاً دیرتر از همه در سرکار خود حاضر می‌شود، پیشرفت در کار او بسیار عادی و معمولی است. مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی او بسیار است و کارکنانش پائین‌ترین عملکرد را دارند.

این گروه مدیران نزد کارمندان کم کار و بی‌کفایت بسیار مورد توجه می‌باشند زیرا روش تشویق و تنبیه در کار او وجود ندارد. در اداراتی که این‌گونه مدیران حاکم هستند معمولاً یکی دو نفر از کارمندان کل اداره را می‌گردانند و غالباً جنجال و درگیری زیاد است.

## یک پرسش بامزه:

— آیا می‌دانید موارد مصرف اندام یک مدیر چگونه است؟

تعجب نکنید!

«دِپاک ماهندرو» به مدیران، موارد صحیح مصرف اندامشان را

چنین می‌آموزد:

✱ وجود: گاهی با تمام وجود، خود را جای کارمندان قرار دهید.

✱ سر: اگر می‌خواهید «نه» بگویید قاطعانه این کار را نکنید، سر موارد مصرف دیگری دارد.

✱ چشم‌ها: وقتی می‌خواهید «تأسف» خود را برسانید یا شادی و شورتان را بیان کنید سعی کنید چشم‌هایتان نیز این‌گونه باشد و تأسف و شادی هم در چشم‌هایتان وجود داشته باشد.

✱ گوش‌ها: گاهی لازم است که با دقت و دو گوش، گوش کنید و گاهی باید از یک گوش بشنوید و از گوش دیگر خارج کنید.

✱ بینی: بینی فقط برای بو کردن قرمه‌سبزی نیست گاهی احساسات کارکنانتان بودار است پس سعی کنید بعضی از احساس‌ها را بو بکشید.

✱ لب‌ها: همیشه تبسم کنید، تبسم ارزان‌ترین راه جذب افراد است، هزینه‌ای ندارد بلکه منافع بسیاری نیز به همراه دارد.

✱ قلب: در زمان مناسب و از صمیم قلب تشکر کنید نه خیلی زود و نه خیلی دیر، مراقب باشید که بسیاری از کارکنان شما درون قلب شما را می‌بینند.

✱ گلو: در هنگام ضرورت از ته گلو فریاد بکشید، احترام اشخاص در بلند مدت به شما افزایش می‌یابد، البته اگر زیاده‌روی کنید نتیجه‌ی معکوسی را به دست خواهید آورد.

\* انگشتان: وقتی انگشت انتقاد خود را به طرف کسی گرفته‌اید به چهار انگشت دیگر خود نگاه کنید که به طرف خودتان است.

\* پاها: گاهی لازم است به پاهایتان حرکت بیشتری بدهید، باور کنید تاکنون کسی بخاطر تلاش کردن نمرده است.

\* گردن: گردن با آدم حرف می‌زند، وقتی شکست خورده‌اید گردنتان کاملاً خمیده و روبه پائین است و وقتی موفق شده‌اید کاملاً سرفراز، پس کاری کنید که همیشه در پشت اعمالتان گردن فراز باشید.

اما یک پرسش:

— آیا شما فکر می‌کنید انجام یک کار ارزنده و شایسته و خداپسندانه فقط باید در معابد یا مساجد رخ دهد؟ چرا؟

.....  
جوابتان هرچه که باشد برایتان می‌گوئیم که بهترین مکان برای انجام کارهای خداپسندانه همان سازمانی است که در آن کار می‌کنید.

یک پرسش دیگر:

— به نظر شما کار خداپسندانه یعنی چه؟

.....  
— آیا صرفاً به مکان‌های زیارتی رفتن را کاری عبادی می‌دانید؟ چرا؟

.....  
جوابتان هرچه باشد «شیخ بهایی» به این پرسش چنین پاسخ می‌دهد، گوش کنید:

همه روز روزه بودن همه شب نماز کردن

همه ساله حج نمودن سفر حجاز کردن

زمدینه تا به کعبه سروپا برهنه رفتن .  
 دولب از برای لیبیک به وظیفه باز کردن  
 به مساجد و معابد همه اعتکاف جُستن  
 زملاهی<sup>۱</sup> و مناهی<sup>۲</sup> همه احتراز کردن  
 شب جمعه ها نخفتن به خُدای راز گفتن  
 ز وجود بی نیازش طلب نیاز کردن  
 به خدا که هیچیک را ثمر آنقدر نباشد  
 که به روی ناامیدی در بسته باز کردن

اکنون می پردازیم به «مهربانی در محیط کار»:

«بروس هایلند» مهربانی را دارایی می داند و می گوید:

مهربانی، مهمترین و ارزشمندترین دارایی هر سازمان محسوب می شود!

«نگارنده» مهربانی را نامیرا و جاودانه می داند و می گوید:

همه چیز می میرند و نابود می شوند

جز؛ خداوند و مهربانی!

اما یک پرسش: مهربانی یعنی چه؟

جواب آن را «اسکاول شین» می گوید:

مهربانی به معنای؛

درک، مراقبت، حمایت و در بسیاری از مواقع، بخشیدن دیگران است.

مهربانی، منجر به ارتقای سطح انگیزش کارکنان می گردد.

مهربانی بین افراد در کلیه ی سطوح سازمانی اعم از افقی و عمودی،

ایجاد وفاداری می کند!

۱- ملاهی: هر چیز که انسان را از خدا باز دارد - لهر و لعب.

۲- مناهی: نهی شده ها.

«بیل کازی» درباره محبت سازمانی می‌گوید:

یکی از راه‌هایی که کارکنان زیرمجموعه‌تان به شما اعتماد می‌کنند، مهربانی و محبت است!

و «نگارنده» براین باور است:

آنان که آفتاب را به دیگران هدیه می‌کنند  
روزهای زندگیشان سرریز رنگین کمان می‌شود!

و «جان ماکسوئل» معتقد است:

مهربانی به آدم‌ها، روح و انرژی می‌بخشد.  
و منجر به گسترش روابط دوستانه و گرم در محیط کار می‌شود!

و «علی علیه‌السلام» در بحثی کلان می‌گویند:

با مردم چنان پیامیزید که در مرگتان بگریند  
و در زندگی، عاشقانه به سویتان شتابند!

«ویلیام گلاس» گرمی و نشاط محیط کار را چنین می‌انگارد:

محیط کار باید گرم، صمیمی و سرشار از مهربانی باشد چون در این  
محیط است که کارکنان به مدیران خود اعتماد می‌کنند!

اکنون کلام لطیف و ژرف «پیامبر (ص)» را بشنوید:

برزمینیان محبت کنید تا آنان که در آسمان هستند بر شما محبت کنند!

و «مازلو» محبت را این‌گونه می‌پندارد:

«محبت» رفیع‌ترین سطح زندگی است!

و «مسیح علیه‌السلام» رسالت خویش را چنین اعلام می‌دارد:

من برای ترویج مهربانی در بین شما برانگیخته شدم!

و «علی علیه‌السلام» پژواک محبت را چنین لطیف و نرم می‌انگارد:

آنگاه که به‌دستانی کوچک اهدا می‌کنید  
از دستانی بزرگ دریافت می‌کنید!

و بشنوید رسم محبت را از چشمان خود:  
 من از چشمان خود آموختم آئین محبت را  
 که هر عضوی به درد آید به جایش دیده می‌گرید  
 صحبت از محبت شد، حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت محبت مدیرم»

آیا دین غیر از محبت چیز دیگری است؟

«پیامبر اکرم (ص)»

یادم می‌آید مرحوم پدرم این عبارت را که در تابلوی کوچکی  
 خطاطی کرده بود به دیوار اتاق آویخته و غالباً آن را برایم می‌خواند  
 ولی من چیزی نمی‌فهمیدم چون نوجوانی بیش نبودم.  
 حکایت از آنجا آغاز شد که بعد از مرگ پدرم، من مدیریت شرکت  
 را به عهده گرفتم.

در آن زمان یکی از دوستانم که روان‌شناس بود به من پیشنهاد کرد  
 که تاریخ تولد همکارانم را از پرونده‌شان استخراج و در روز تولدشان  
 همراه با یک کارت تبریک و یک کتاب از آنان یاد کنیم و تولدشان را  
 تبریک بگوئیم.

با شک و تردید این کار را توسط منشی‌ام انجام دادم ولی  
 نمی‌دانستم چه تأثیر شگرفی در محیط کارم دارد!  
 کل کارکنان شرکت بالغ بر بیست نفر می‌شدند.

به روال تاریخ تولد اولین بار به آبدارچی شرکت افتاد، هرگز  
 فراموش نمی‌کنم، به شدت منقلب شده بود، پیرمرد می‌گفت: «آقای  
 مدیر، ما در فکر تاریخ مرگ خود بودیم و شما تولد ما را یادآوری  
 کردید. احساس جوان بودن و زنده بودن دوباره را در من احیا کردید،

اکنون احساس می‌کنم هنوز زنده هستم و هنوز دیده می‌شوم.»  
 خلاصه شور و حال خاصی در شرکت در همان روزهای موعود برپا بود و چون نوبت یکی از کارمندان می‌شد آنقدر خوشحال می‌شد که این انرژی مثبت او روی بقیه افراد هم تأثیر شگرف و مثبتی می‌گذاشت.

تا اینکه طبق اعلام منشی‌ام نوبت مدیر فروش شد، او جوانی بسیار آرام، نجیب و بسیار دقیق و پرکار بود. فردا صبح طبق معمول این کار انجام شد اما همه‌ی ما شگفت‌زده شدیم زیرا به‌من خبر دادند که از وقتی که کارت تبریک را دریافت کرده همچون یک زن گریه می‌کند. ابتدا جدی نگرفتم ولی منشی‌ام گفت که او ساعت‌ها سربر روی میز گذاشته و می‌گرید.

نگران شدم و به‌اتاقش رفتم، با حیرت دیدم که هنوز به‌شدت می‌گرید. دست برشانه‌اش گذاشتم و گفتم: «مشکلی پیش آمده، می‌توانم کاری کنم؟»

او سر از میز برداشت و در میان جمع بهت‌زده همکاران، همان‌طور که اشک از چشمانش سرازیر بود گفت: «آقا شما کاری با من کردید که تاکنون هیچ کس نکرده بود، شما مرا به دنیا آوردید.» با حیرت نگاهش کردم و گفتم: «من متوجه نمیشم.»

و او با همان نگاه خیس و هق‌هق گریه گفت: «آقا من پدر و مادر ندارم آنها را در یک تصادف در پنج سالگی از دست دادم و پیش پدربزرگ و مادربزرگم زندگی می‌کنم که آنها هم به‌دلیل کهولت سن در فکر این مسائل نبودند، من هم دوست خیلی صمیمی نداشتم که از این کارها برایم بکند و در تمام طول عمرم کار کردم و درس خواندم زیرا هزینه من برای پدربزرگم بسیار سنگین بود و به‌همین بهانه هرگز



تاکنون من جشن تولد نگرفتم و حالا شما...»  
 حق هق گریه امانش نداد.

نگاهی به همکاران کردم، بعضی در دل و بعضی با چشم می‌گریستند، نزدیکش رفتم و او را به آغوش کشیدم و او لحظه‌ای در چشمانم نگریست و گفت: «آقا ببخشید گریه می‌کنم، به خدا خیلی خوشحالم کردید خیلی!»

و من از پشت نگاه خیسم به همان تابلوی پدر می‌اندیشیدم:

**آیا دین غیر از محبت چیز دیگری است؟**

اکنون سالها گذشته و آن پسر جوان مرد میانسالی شده که سالها پیش به‌عنوان داماد من قدم در خانه‌ام نهاده و دو فرزندش که ندیم پیری و کهولت من هستند. من دیگر شرکت نمی‌روم و دامادم برجای من نشسته و نوه‌ام از من می‌پرسد: «پدربزرگ! این تابلو که شما اینقدر دوستش دارید یعنی چه؟»

و من با گلوپی سرریز بغض می‌خوانم:

**«پسرم آیا دین غیر از محبت چیز دیگری است؟»**

خب، امیدوارم که شما هم این‌گونه باشید!  
 بشنوید سخن «علی علیه‌السلام» را که می‌گویند:  
**نیکوتر از نیکویی، نیکوکار است!**

و «نگارنده» محبت و مهربانی را این‌گونه بیان می‌کند:

**آن‌گاه که محبت و مهربانی جامه ایثار برتن می‌کند لطیف‌ترین حاصل آن رضایت و شادمانی است!**

و «پاندر» معتقد است:

**هرگاه قلبتان برای دیگران می‌تپد**

فرشتگان برایتان دست تکان می‌دهند!

و «واقف هندی» محبت را چنین می‌سراید:

یارب چه چشمه‌ای است محبت

که من از آن یک قطره خوردم و دریا گریستم

و «ساندرا استورتز» محبت را تأثیرپذیری می‌داند و می‌گوید:

به‌خاطر داشته باش،

تمامی آنان پاره‌ای از وجود تواند

آنهايي که به‌گونه‌ای از تو تأثیر پذیرفته‌اند!

اکنون پای صحبت خداوند می‌نشینیم که در سوره‌ی نساء آیه

۱۴۹ می‌فرمایند:

درباره‌ی خلق به آشکار و پنهان نیکی کنید!

«جان ماکسوئل» مهربانی را به‌نوع خاصی تعبیر می‌کند و می‌گوید:

وقتی شمع شما، شمع دیگری را روشن می‌کند،

چیزی را از دست نمی‌دهید!

و «سعدی» مهربانی را به‌شکل زیبایی می‌سراید:

من از بینوایی نی‌ام روی زرد غم بینوایان رُخم زرد کرد

نخواهد که بیند خردمند، ریش نه بر عضو مردم نه بر عضو خویش

چو بینم که درویش مسکین نخورد به کام اندرم لقمه زهر است و درد

«هنری دروموند» مهربانی را حقیقت می‌داند و می‌گوید:

وقتی به گذشته خود نگاه می‌کنید، می‌بینید تنها در لحظاتی

به حقیقت زیسته‌اید که کاری را با مهربانی

و عشق برای دیگران انجام داده‌اید!

راستی راجع به همسایگی و مهربانی بینی و چشم چیزی

شنیده‌اید؟ اکنون بشنوید:

چو کم نور است چشمی، بار عینک را کشد بینی  
ز بینی باید آموزی ره همسایه‌داری را  
اکنون چند پرسش:

— آیا شما، خود را مدیر مهربانی می‌دانید؟ چرا؟

.....  
— تصور می‌کنید همکارانتان شما را مدیر مهربانی می‌دانند؟ چرا؟  
.....

بحث محبت را با شعری از «خواجه شیراز» به‌اتمام می‌بریم:

خلل پذیر بُود هر بنایی که می‌بینی  
مگر بنای محبت که خالی از خلل است

و سفارشی برای مدیران:

مرد بی‌برگ و نوارا به‌حقارت مشمار  
کوزه بی‌دسته چوبینی به‌دودست بردار

پس فراموش نکنیم:

ما باگذشت زمان بزرگ می‌شویم  
و باگذشت و ایثار، «بزرگوار»

راستی یک پرسش نامربوط:

— می‌دانید تفاوت انسان با لامپ چیست؟

کمی فکر کنید....

اما قبل از پاسخ می‌خواهیم به پرسش استاد خوش‌نویسی پاسخ دهیم. اگر یادتان نرفته باشد چند صفحه قبل نام این استاد را از شما پرسیدیم. نام ایشان:

«علی علیه‌السلام»

است. برایتان جالب است، نه؟!

شاید اصلاً تصور نمی‌کردید که ایشان راجع به خط هم رهنمودهایی داشته باشند!

اما برگردیم به پرسش اخیر، خوب فکر کردید؟  
لطفاً در یک سطر تفاوت انسان و لامپ را بنویسید:

.....

اما پاسخ ما را بشنوید:

لامپ‌ها ۶۰-۱۰۰-۵۰۰ وات ساخته شده‌اند و هرگز قادر به تغییر خود نمی‌باشند.

اما انسان می‌تواند خود را از ۲۰ وات به ۲۰۰۰ وات و... برساند!

— نظر شما چیست؟ آیا به این مطلب اعتقاد دارید؟ چرا؟

.....

یک پرسش:

— آیا عملکرد مدیریت خود را ارزیابی می‌کنید؟

.....

جوابتان هرچه باشد، به شما می‌گوئیم سعی کنید حتماً این کار را انجام دهید. حتماً می‌پرسید:

«چگونه خود را ارزیابی کنیم؟»

لطفاً یادداشت کنید:

\* هر شب قبل از خواب اعمال روزانه‌ی خود را تحلیل و رفتار پسندیده و ناپسند خود را از آن میان تفکیک کنید. و سعی کنید علت‌های رفتاری خود را بیابید. در این حالت با خود روراست باشید، در بعضی موارد خود را محاکمه کنید و در بعضی موارد به‌عنوان تشویق، آینه را ببوسید!

\* خوب فکر کنید که در محیط کار چه اعمالی باعث نارضایتی

همکارانتان می‌شود؟

- \* رنجش و دلگیری از کارکنان را از دل بیرون کنید، گذشته را فراموش کنید و ذهن خود را همیشه زلال و پاک نگه دارید!
- \* همه چیز را به‌نگاه مثبت بنگرید اما مراقب باشید که مثبت‌اندیشی با هالو بودن متفاوت است!
- \* خطاهایی را که در جمع کارکنان زیرمجموعه‌ی خود کرده‌اید به‌زبان آورید و به‌راحتی پوزش بخواهید!
- \* فراموش نکنید که تلاش و کوشش درست و بجا یکی از ارکان مهم مدیر موفق می‌باشد!
- \* به کارکنان خود آموزش دهید که حداقل روزی یک ساعت به کار خود بیندیشند!
- \* ما از نظر ظرفیت روحی نامحدود و از نظر زمان محدود می‌باشیم. پس لطفاً اهمیت زمان را دریابید!
- \* تأنی و حوصله را ره توشه‌ی راه خود قرار دهید!
- \* برای دوستی و ارتباط رنگین با کارکنان خود فرصتی بگذارید!
- برای آرامش خاطر شما هم که شده این بخش را با حکایتی از «هنری فورد» به پایان می‌بریم:

### «حکایت آرامش خاطر»

آرامش وجدان، نازبالش نرمی است برای انسان‌های آگاه و پاک!

«محمود نامی»

«هنری فورد» هنرمند معروف آمریکایی، غالباً برای همسرش از نزدیک‌ترین فروشگاه گل فروشی، گل می‌خرید.  
یک روز به گل‌فروش گفت: «شما که اینقدر با سلیقه هستید چرا

شعبه‌ی دیگری باز نمی‌کنید؟»

گلفروش گفت: «خب آقا، بعدش چی؟»

هنری فورد گفت: «خُب، شعبه‌های مختلف در تمام ایالت دایر

می کنید.»

گلفروش گفت: «خب، بعدش چی؟»

هنری فورده گفت: آن وقت در ایالت‌های دیگر...

گلفروش گفت: «خب، بعدش چی؟»

هنری فورد گفت: «لعنتی، آن موقع می‌توانی با آرامش و رفاه

بیشتری زندگی کنی»

گلفروش با آرامش پاسخ داد: «خب، الان هم داریم همین کار را

می کنم.»

اما چند پرسش:

— آیا شما خود را مدیر سخت گیری می دانید؟ چرا؟

— آیا همکارانتان شما را مدیر سخت‌گیری می‌دانند؟ چرا

— به نظر شما اساساً سخت‌گیری خوب است یا بد؟ چرا؟

— تعریف شما از سخت‌گیری چیست؟

«نگارنده» معتقد است:

**سخت‌گیری‌های پیش از حد، از نگاه روان‌شناختی دو علت دارد:**

**\* قرس \*      \* عقده حقارت \***

«حافظ» می، سیراید:

چو پرده‌دار به شمشیر می‌زند همه را  
کسی مقیم حریم حرم نخواهد ماند

«ژوزف مورفی» می‌گوید:

سخت‌گیری و خشونت بی حد نشانه‌ی ترسی عظیم است که شخص  
خود را در پشت آن پنهان می‌کند!

اما بسیار جالب است که مغز متفکر جهان شیعه (امام جعفر  
صادق علیه‌السلام) همچون روان‌شناسی ژرف‌نگر عوارض عقده‌ی  
حقارت را چنین برمی‌شمارد:

تکبر و خودبزرگ‌بینی نشانه‌ی عقده‌ی شخص می‌باشد که با این ویژگی  
نمایان می‌گردد!

حتماً تا به حال دیده‌اید که بعضی از مدیران وقتی در مسند قدرت  
لایزال مدیریت می‌نشینند شروع به برخورد‌های بسیار تند و زننده با  
کارکنان زیرمجموعه خود می‌کنند و «قاطعیت را با قاتلیت» اشتباه  
می‌گیرند و وقتی به خود می‌آیند که می‌بینند علی مانده و حوضش!  
بدنیست حکایت و ریشه‌ی مثل آن را بخوانید:

### «حکایت علی و حوضش»

عالمی بر سر منبر، مجلس می‌گفت و برای نوشیدن آب کوثر که  
ساقی آن علی علیه‌السلام است شرایط بسیار سختی را بر می‌شمرد.  
چون سخن را در این معنی به پایان برد یکی از حاضران برخاست  
و گلایه‌مند گفت: «ای شیخ اگر اینها را که می‌گویی راست باشد، پس  
در آن روز محشر، علی می‌ماند و حوضش!»

«پیامبر اکرم (ص)» فرمایند:

بدترین مردمان نزد خداوند، متکبران هستند!

«نگارنده» معتقد است:

بی شک، تکبر ورزیدن بهترین وسیله برای دلسردی و ایجاد شکافی عظیم بین مدیر متکبر و کارکنان او می باشد!

«خواجه عبدالله انصاری» تکبر را عیب می داند و می سراید:

عیب است بزرگ برکشیدن خود را    وز جمله‌ی خلق برگزیدن خود را  
از مردمک دیده نباید آموخت    دیدن همه کس را و ندیدن خود را  
و «علی علیه السلام» حیرتناک می گوید:

حیرت آور است تکبر ورزیدن فرزند آدم،  
که دیروز نطفه‌ای بیش نبود  
و فردا مُرداری بدبو!

و شیخ اجل «سعدی» تکبر را تشبیه به مال دنیا می کند و می سراید:  
جهان ای برادر نماند به کس

دل اندر جهان آفرین بند و بس  
مکن تکیه بر ملک دنیا و پشت

که بسیار کس چون تو پرورد و گشت  
گویند: لویی پانزدهم - پادشاه فرانسه - بسیار سخت گیر و متکبر  
بود و با خدمتکارانش بسیار بدرفتار، حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت کسالت خاطر مبارک»

لویی پانزدهم یک روز صبح از یکی از خدمتکارانش پرسید: «چند  
فرزند داری؟» خدمتکار گفت: «قربان چهار تا»  
ظهر هنگام باز هم پرسید و بعد از ظهر باز هم پرسید.  
هنگام صرف شام فرا رسید و دوباره شاه پرسید: «راستی گفתי



چند فرزند داری؟» خدمتکار گفت: «قربان، شش تا». شاه با حیرت گفت: «به نظر من که به من گفته بودی چهار تا، این طور نیست؟» خدمتکار با دستپاچگی جواب داد: «بلی قربان اما از ترس آنکه به خاطر چندین بار تکرار نمودن خاطر مبارک کسل نشود این دفعه تغییر دادم و عرض کردم شش تا».

«صائب تبریزی» متکبر را ستمگر می داند و می سراید:

اظهار عجز پیش ستمگر ز ابلهی است

اشک کباب باعث طغیان آتش است

اما ممکن است پیرسید: چگونه می توان از بیماری تکبر جلوگیری نمود؟ پاسخ شما را «امیرکبیر» در قالب حکایتی می گوید:

### «حکایت امیرکبیر و میرزا تقی چوپان»

امیرکبیر وزیر خردمند و آگاه ناصرالدین شاه بود که محبوبیت فراوانی داشت و به همان میزان دشمنانی سرسخت که روزی به ناصرالدین شاه گفتند: «عالی مقام شما چه نشسته اید که وزیرتان (امیرکبیر) هر هفته روزهای سه شنبه با بیگانگان و جاسوسان فرنگی در کلبه ای دورافتاده جلسه ای منعقد می کند و با آنان علیه شاه به گفت و گو می پردازد».

ناصرالدین شاه نگران و هراسناک شد و تصمیم گرفت که شخصاً این موضوع را پیگیری نماید.

لذا در آن روز موعود با لباسی مُبدل سوار اسب شد و به تعقیب امیرکبیر پرداخت و در نهایت حیرت دید که امیرکبیر به تنهایی راه درازی را پیمود و در خارج از شهر به درون کلبه ای رفت.

ناصرالدین شاه از پشت شیشه پنجره کوچکی، پنهانی به تماشای امیرکبیر نشست و در نهایت حیرت، وزیر خود را دید که لباس عوض کرد و لباس چوپانی پوشید و به طور ایستاده چند دقیقه‌ای با کسی صحبت کرد.

ناصرالدین شاه که بیشتر از این را نمی‌توانست ببیند در نتیجه مخاطب امیرکبیر را اصلاً ندید.

فردای آن روز امیرکبیر را خواست و در نهایت صراحت موضوع را با او در میان گذاشت و پرسید:

«آیا تو به تاج و تخت ما اعتراضی داری؟»

چون شنیده‌ام در پنهان، جلساتی تشکیل می‌دهید»

امیرکبیر پوزخندی زد و گفت: قربان همه‌ی اینها که گفتید درست است. من هفته‌ای یک بار به آن کلبه می‌روم و لباس چوپانی می‌پوشم و روبه‌روی آینه بلند قامتی که در آنجا دارم می‌ایستم و می‌گویم:

«تو میرزا تقی چوپون هستی نه امیرکبیر»

و این کار دو فایده مهم برای من دارد:

اول آنکه گذشته خود را که چوپان بوده‌ام فراموش نمی‌کنم.

دوم آنکه این کار باعث می‌گردد هرگز دچار عجب و تکبر نشوم!  
و ناصرالدین شاه حیرتناک به تفکر نشست!

«نگارنده» تکبر را چنین تعریف می‌کند:

تکبر یعنی اصرار بر اثبات برتری کاذب خود نسبت به دیگران!

به همین بهانه «نظامی گنجوی» گلایه‌مند به متکبران می‌گوید:

تو پنداری که عالم غیر از این نیست

زمین و آسمانی جز همین نیست

چو آن کرمی که در گندم نهان است

زمین و آسمان او همان است

اکنون چند پرسش:

— آیا شما مدیری متکبر هستید؟ چرا؟

.....

— به نظر شما تکبر یعنی چه؟

.....

— تصور می کنید که کارکنانتان شما را مدیری متکبر می دانند؟ چرا؟

.....

آقای مدیر سختگیر و خشن!

«صائب تبریزی» برای شما می سرايد:

تیغ بُرانِ گر به دست داد دست روزگار

هر چه می خواهی بئر، اما مئرِ نان کسی

حتماً تا به حال شما هم ملاحظه کرده اید که وقتی این گروه از

مدیران خشن و سختگیر به هر دلیلی از کار برکنار می شوند حتی برای

سالها بعد مسیر خود را طوری انتخاب می کنند که گذرشان به آن اداره

و چشمشان به چشم کارکنان سابق شان نیفتد!

و این مسئله واقعاً جای تأسف دارد!

پس به خاطر بسپارید:

هنگامی که در اوج هستی، با مردم مهربان باش.

چرا که هنگام سقوط، با همان مردم روبه رو خواهی شد!

و «حافظ» به این نوع مدیران نصیحتی می‌کند:

دایم گل این بستان شاداب نمی‌ماند  
 درباب ضعیفان را در وقت توانایی  
 مدیر عزیز! لطفاً کاری نکنید که روزی در دل خود بگویید:

توسیدن ما، یکسره از بیم بلا بود  
 اکنون زچه ترسیم که در عین بلاییم  
 «جورج سیمون» قهرمان اسب دوانی می‌گوید:

وقتی سوار بر اسب هستی و می‌تازی به فکر این هم باش که به زودی از  
 اسب پائین خواهی افتاد!  
 و به همین بهانه گفته‌اند:

چنین است رسم سرای درشت  
 گهی پشت به زین و گهی زین به پشت  
 پس، غره شدن به امروز و اکنون، نشان ابله‌ی است زیرا:

در این درگاه، که گه گه، که گه و گه که شود ناگه  
 مشو غره به امروزت که از فردا نه‌ای آگه  
 البته اگر توانستید این شعر را بخوانید بسیار عبرت‌آموز است!

«قائم‌مقام فراهانی» می‌سراید:

روزگار است آنکه گه عزت دهد گه خوار دارد  
 چرخ بازیگر از این بازیچه‌ها بسیار دارد  
 امیدواریم مطالب این بخش برای مدیرانی که خود را تافته‌ی جدا  
 بافته‌ای می‌دانند و بسیار سخت‌گیر و نان بُر می‌باشند تأثیرگذار باشد.

پای صحبت «امام رضا علیه‌السلام» می‌نشینیم که می‌گویند:

افراد مستبد و زورگو عاقبت سرنگون می‌شوند، اما انصاف، شما را از  
 مستبد شدن حفظ می‌کند!

فراموش نکنید! تمام ادیان الهی یک قانون دارند:

**آنچه به خود نمی‌پسندی با دیگری مکن!**

و «نظامی گنجوی» به تلخی برای متکبران می‌سراید:

چند غرور ای دَغَل خاکدان      چند منی ای دو سه من استخوان

سخن خود را در این بخش با نامه «علی علیه‌السلام» به فرزندشان

به پایان می‌بریم. ایشان خطاب به فرزندشان چنین می‌نویسند:

**ای فرزند عزیزم!**

در روابط با دیگران، خویشتن خویش را میزان قرار ده، هر

آنچه را که برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز پسند و آنچه را

که بر خویش نمی‌پسندی بر دیگران نیز پسند.

چنانچه دوست نداری ستم بینی، با دیگران نیز ستم مکن.

همان‌گونه که از دیگران انتظار نیکی داری، خود نیز در حق آنان

نیکی کن.

هرکاری را که از دیگران زشت می‌شماری ارتکابش را برای

خود نیز زشت بدان.

آنچه را که نمی‌دانی مگو! آنچه را که دوست نداری درباره‌ات

بگویند تو نیز درباره دیگران مگو!

و نیک بدان که خودبزرگ‌بینی آفت اندیشه است!

«ژوزف مورفی» در مورد مدیران خشن می‌گوید:

هرچقدر انسان‌ها قوی‌تر باشند، نرم‌خوتر می‌باشند!

و «دارل روترفورد» در تایید سخن مورفی می‌گوید:

مدیران شباهت بسیار زیادی به موتورها دارند

موتورها هرچقدر صدایشان بیشتر باشد، قدرشان کمتر است!

و «نگارنده» در بیان مدیران مستبد و خشن می‌گوید:

شما یک مدیر مستبد و خشن موفق نشانم بدهید  
تا من در دل شب یک رنگین کمان به شما نشان بدهم!  
امیدواریم این بخش درس عبرتی برای این گروه از مدیران باشد.  
صحبت از درس عبرت شد برای رفع خستگی شما هم که شده  
حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت درس عبرت»

گویند: شیر و گرگ و روباهی به شکار رفتند و شیر، آهوئی را شکار  
کرد و در میان نهاد و به گرگ گفت: «تقسیم کن!» گرگ گفت: «قربانت  
گردم، ران آهو از آن شما و دل و جگرش را هم من و روباه می خوریم.»  
شیر خشمناک ضربه‌ای برگرگ زد و او در دم هلاک شد.  
سپس رو به روباه کرد و گفت: «تو تقسیم کن!»  
روباه گفت: «قربانت گردم، ران آهو را صبحگاه میل کنید، گردنش  
را ظهر و دل و جگرش را هم شباهنگام میل کنید.»  
شیر با خشنودی گفت: «آفرین! این تقسیم را از کی آموختی؟»  
روباه گفت: «قربانت گردم، از لحظه‌ای که گرگ را هلاک کردید.»  
اکنون دو پرسش:

— آیا شما مدیر مثبتی هستید یا منفی؟ چرا؟

— به نظر شما مدیر مثبت چه ویژگی‌هایی دارد؟

جوابتان هرچه باشد اکنون می‌پردازیم به بیان ویژگی‌های مدیر  
مثبت و مدیر منفی، امیدواریم خودتان را در بخش مدیر مثبت بیابید.

«ویژگی‌های مدیر منفی»	«ویژگی‌های مدیر مثبت»
یک بعدی است	صادقانه نگران دیگران است
خودبین و خودخواه است	مهربان و دلسوز است
عاشق قدرت است	نردبان ترقی دیگران است
گنگ و خرفت است	فهمیم و فرزانه است
ظالم و ترسناک است	سازگار و منظم است
از کارکنان سوءاستفاده می‌کند	صبور است و آرام
بر مشکلات تکیه می‌کند نه اهداف	پرشور و شوق است
بی صبر و ناشکیب است	تصویر خوبی از خود دارد
آینده نگر نیست	قدردان موفقیت است
غیرقابل اعتماد است	هر تغییر را یک فرصت سبز می‌داند
جهان بینی نوک دماغی دارد	بینش دارد
حسود است	آینده‌نگر است
اعتقادی به مهارت شغلی ندارد	به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد
دچار از خود بیگانگی است	خود را می‌شناسد

اکنون به حکایت یک مدیر مثبت گوش کنید:

### «حکایت مدیریت من»

معجزه همیشه در محضر عشق رُخ می‌دهد!

«روبرت شولز»

هنگامی که در سال ۱۹۷۹ به سمت مدیر کل اُپرای نیویورک منصوب شدم، امور مالی آنجا وضع بدی داشت و نیز چندین بستانکار که همه روزه تماس می‌گرفتند و طلب خود را می‌خواستند. در اولین سال مدیریتم، توانستم پنج میلیون دلار را احیا کنم ولی

هنوز ۱/۵ میلیون دلار کسری داشتیم، تمرکز من بر تعهدات مالی آنجا، آن قدر فکر مرا مشغول کرده بود که غالباً فراموش می‌کردم در خانه هستم یا در محل کارم! شرایط بسیار تلخی را می‌گذراندم و گاهی ناامید...

به یاد دارم در اولین شب بازگشایی، فیلم‌سازی بزرگ به‌پُرا آمد و برای من یک گلدان گل بسیار زیبایی آورد که آنرا در دفتر کارم گذاشتم. اما یک هفته بعد گل آن پژمرده شد و از بین رفت. نمیدانم چرا این مسئله مرا اینقدر ناراحت کرد.

وقتی می‌خواستم آن را دور بیندازم دیدم که هنوز یک برگ زنده دارد، پس آن را جدا کردم و در گلدانی گذاشتم و به‌خوبی از آن مراقبت نمودم. هر روز به آن آب می‌دادم و با خودم می‌گفتم: «من مغلوب نخواهم شد»

سپس به‌همان برگ هم می‌گفتم: «سعی کن تو هم مغلوب نشوی» یک چراغ مطالعه روشن کرده بودم و همیشه روی برگ قرار می‌دادم. خلاصه طوری شده بود که همه کارکنانی که در محل نگهداری گیاه رفت و آمد می‌کردند، فکر می‌کردند عظم را از دست داده‌ام.

شاید چنین رفتار و علاقه‌ای نسبت به یک برگ گل کمی احمقانه به نظر برسد ولی وقتی همه کارکنان علاقه‌ی مرا به آن گیاه می‌دیدند آرزو می‌کردند که آن برگ روزی ریشه کند.

نمی‌دانم چند روز گذشت ولی یک روز دیدم که برگ کوچک ریشه کرده و فوری آن را در خاک کاشتم و یک هفته بعد شاخه‌ی نازک دیگری از خاک پدیدار شد و کمی بعد یکی دیگر و همین‌طور شاخه‌های بعدی از خاک سر برآوردند و بالاخره آن برگ کوچک



تبدیل به یک گیاه دوست داشتنی و سالم و سرزنده شد. باور کنید که آن گیاه نماد مقاومت و تسلیم ناپذیری من شد زیرا همه ما از یک برگ شروع می‌شویم و به تدریج به یک گیاه تبدیل می‌شویم. سپس با خودم گفتم: «اگر این گیاه موفق شده پس من هم حتماً موفق خواهم شد».

آن‌گاه به شدت تلاش کردم و هرگاه که ناامید می‌شدم به همان گیاهم نگاه می‌کردم و امید تازه‌ای می‌گرفتم. یک سال بعد توانستم تمامی کسری بودجه اُپرا را تأمین کنم و دو ماه بعد از آن به عنوان بهترین مدیر از طرف شورای شهر انتخاب شدم!

هنوز آن گیاه زیبا را در دفترم دارم هرگاه به‌او می‌نگرم انگار به من می‌گوید: «همه می‌توانند موفق شوند و یک مدیر نمونه فقط کافی است که بخواهد و تلاش کند. همین!» اما یک پرسش:

— به نظر شما مدیر یعنی چه؟

.....  
 اکنون می‌خواهیم فهرست وار به شما بگوییم که مدیر یعنی چه؟

مدیر شدن یعنی...

- \* به دنبال مقصر نبودن و کسی را مقصر جلوه ندادن.
- \* خود را از گفت و گو و مشورت محروم نکردن.
- \* از زیر بار مسئولیت شانه خالی نکردن و آن را به گردن دیگری نینداختن.
- \* حساس بودن به هرچه که شما را در انجام دادن درست امور

مطمئن سازد.

- \* قبول اینکه واقعاً انجام این کار به شما وابسته است.
  - \* پذیرش مسئولیت شکست‌های احتمالی آتی.
  - \* پذیرش هرگونه کاستی و نقصان در آینده.
  - \* وقت‌شناس بودن.
  - \* سهمی برای مزاح و خنده در نظر داشتن.
  - \* قدر کارکنان زیرمجموعه‌ی خود را دانستن.
  - \* در جست‌وجوی ادراک بودن نه فقط اطلاعات.
  - \* القاء احساس امنیت شغلی به کارکنان.
  - \* به‌قول و پیمان خود وفادار بودن.
  - \* هرچیزی را که نفی می‌کند به حرف خود احترام می‌گذارد.
  - \* ریسک‌پذیر است.
  - \* دارای مدیریت احساس می‌باشد.
- این بخش را با پیام «داگلاس مالوک» به پایان می‌بریم که معتقد است باید بهترین باشی. گوش کنید:
- اگر نمی‌توانی شاهراه باشی**  
**کوره راه باش**  
**اگر نمی‌توانی خورشید باشی**  
**ستاره باش**  
**کمیت،**  
**نشانگر پیروزی یا ناکامی تو نیست**  
**پس، بهترین هر آنچه هستی باش!**
- اکنون می‌خواهیم حکایت پدری را برایتان تعریف کنیم که از فرزندان خود می‌خواهد یک مدیر بسازد. گوش کنید:

## «حکایت مدیر آینده فروشگاه»

مدیر حقیقی، کسی است که می تواند از میان پرده های ظلمانی شب،  
 فردای سبز روشن را به تماشا بنشیند!

«محمود نامی»

در شهر کوچکی، مرد جوانی شروع به راه انداختن کسب و کاری  
 برای خود کرد و فروشگاهای دایر نمود.

او مردی خوب و درستکار و راست کردار و مردم دوست بود و  
 اهالی آن منطقه او را بسیار دوست داشتند.

کم کم کارش بالا گرفت و فروشگاه را وسیع کرد و بعد از آن یک  
 سری فروشگاه های زنجیره ای درست کرد.  
 سال ها گذشت...

روزی مرد بیمار شد و پزشکان بعد از معالجه او گفتند:

«متأسفانه مدت زیادی زنده نخواهد ماند»

مرد که این سخن را شنیده بود سه پسر خود را صدا زد و گفت:  
 «یکی از شماها باید مدیریت فروشگاه هایی را که من طی سال های  
 طولانی دایر کرده ام به دست بگیرد و برای انتخاب این یک نفر، من  
 به هر یک از شما یک دلار می دهم که بروید و با آن یک دلار هر چیزی  
 که فکر می کنید مناسب است بخرید به طوری که وقتی امروز عصر  
 به اینجا برگشتید این جنس یک دلاری شما باید گوشه به گوشه این  
 اتاق را در برگیرد.

سه پسر هر کدام به دنبال چیزی رفتند و عصر که شد به خانه  
 برگشتند.

پدر به فرزند اولش گفت: «خب، تو با یک دلارت چه خریدی؟»  
 پسر گفت: «من دو بسته بزرگ یونجه خریدم.» سپس یونجه را

به اتاق آورد و بسته‌ها را باز کرد و آنها را در فضای اتاق پرتاب کرد، یونجه‌ها به زمین ریختند اما برخلاف خواسته‌ی پدر همه گوشه‌های اتاق را پُر نکردند.»

پدر از فرزند دوم پرسید: «تو با یک دلار ت چه خریدی؟» او گفت: «من به لحاف دوزی رفتم و همین یک دلارم را پُر خریدم.» سپس پرها را به اتاق آورد و در هوا پخش کرد اما باز هم برخلاف خواسته‌ی پدر همه گوشه‌های اتاق را پُر نکرد» سپس پدر به پسر سوم گفت: «پسر! تو با یک دلار ت چه خریدی؟» و پسر گفت: «من به فروشگاه‌ی رفتم و یک دلارم را خُرد کردم، سپس پنجاه سنت آن را همان‌طور که در انجیل آمده در یک کار ارزنده سرمایه‌گذاری کردم و بیست سنت آن را به یک سازمان خیریه دادم و بیست سنت دیگر را به کلیسا سپردم و با یک سکه باقیمانده‌ی ده سنتی دو چیز خریدم: یک شمع و یک کبریت.» سپس شمع را از جیب درآورد و با کبریت آن را روشن کرد و گوشه به گوشه اتاق پُر از نور شد.

پدر خوشحال شد و گفت: «خب پسر! تو پس از من مدیر فروشگاه خواهی بود چون درس بسیار مهم زندگی‌ات را می‌دانی و آن این است که چگونه چراغ زندگی‌ات را روشن و درخشان نگه‌داری و این بسیار با ارزش است!» اما یک پرسش مهم:

**شایعه چیست؟**

**تولید و توزیع‌کنندگان شایعه چه کسانی هستند؟**

بردروغ‌گویی تو همین بس که هرچه را می‌شنوی (بدون تحقیق) برای دیگران نقل می‌کنی!

«پیامبر اکرم (ص)»

هیس! هیچ نگویید!

بی صدا و پاورچین پاورچین می خواهیم باهم وارد اتاقی شویم که تعدادی از کارمندان بعد از صرف نهار با هم دارند صحبت می کنند. خیلی آرام به حرف های آنان گوش می دهیم...

راستی پرویز شنیدی که مدیر، یک ماشین اداره با یک راننده را در اختیار عیالش گذاشته؟

پرویز: ای بابا اینکه چیزی نیست! من شنیدم که یک ماشین هم در اختیار پسرش گذاشته با یک موبایل اداره!

راستی پرویز، اخیراً دیدی پیمانکاران، مستقیم پیش معاون می روند و چک شان را از دست های پربرکت معاون می گیرن؟! پرویز: تو مو می بینی و ما پیچش مو! برو نگاه کن چه خونه ای تو شمال شهر خریده! سه تا باغبون اداره مرتب دارن تو باغچه ی خورش کار می کنند و هنوز تموم نشده!

راستی بچه ها، شنیدین که خانم منشی بعد از سه سال ازدواج هنوز بچه دار نشده؟

یکی از کارمندان با تعجب می گوید: نه بابا! چرا؟

پرویز می پرد وسط صحنه و با تمسخر می گوید:

میگن عیب از آقا شونه!

و لحظاتی بعد...

صدای خنده ی کارمندان فضای اتاق را لبریز می کند.

حالا آرام آرام از اتاق بیرون می آییم تا مزاحم وقت کاری کارمندان شریف که تازه از نمازخانه بیرون آمده اند و جای بعد از نهار را میل می کنند، نشویم اما از شما می پرسیم، «این کار یعنی چه؟»

فکر نکنید! خودمان می گوییم: «شایعه پراکنی»

بیماری مُسری و خطرناکی که در حال حاضر نُقل همه مجالس و

محافل به‌ویژه در سازمان‌ها و ادارات می‌باشد.

«علی علیه‌السلام» سخن ژرفی دارند و می‌گویند:  
 هرگاه خبری را می‌شنوید قبل از بیان احساس،  
 به احوال و افکار خبرآورنده بیندیشید.  
 این کار شما را از گمراهی می‌رهاند!

و «اقبال لاهوری» در بحث کلان و جالبی درباره شایعه می‌سراید:  
 گفت: دین عامیان؟ گفتم: شنید!  
 گفت: دین عارفان؟ گفتم که: دید!  
 «نگارنده» میزان تولید شایعه را با ساعات بطالت یکسان می‌داند:  
 میزان و مقدار تولید و توزیع عادلانه‌ی شایعه در هر سازمان یا اداره‌ای  
 بستگی مستقیم به اوقات بطالت (فراغت) کارکنان آن واحد دارد!

«جان ماکسوئل» شیوع شایعه را در رابطه با هوش مدیران می‌داند:  
 مدیران باهوش، تنها نیمی از آنچه را که می‌شنوند باور می‌کنند، اما  
 مدیران با فراست می‌دانند که کدام نیمه را قبول کنند!  
 خداوند در سوره حجرات - آیه ۱۲، غیبت کردن (شایعه پراکنی)  
 را، معادل با خوردن گوشت برادر مُرده شخص می‌داند!  
 «راس جی» محقق جامعه‌شناس می‌گوید:

**شایعه‌سازان در شمار بردگان شیطان به‌شمار می‌روند!**

و وقتی «باباطاهر عریان» می‌شنود که شایعه‌سازان کسانی هستند که  
 مطیع نفس خود می‌باشند، انگشت حیرت به تأسف می‌گردد و می‌سراید:  
 دلا غافل ز سُبحانی، چه حاصل؟ مطیع نَفْس و شیطانی، چه حاصل؟  
 بود قدر تو افزون از ملائک تو قدر خود نمی‌دانی، چه حاصل؟  
 اکنون به تحلیل روان‌شناختی شایعه می‌پردازیم:  
 «دکتر شریعتی» می‌گوید:

باور کردن دروغی که بارها تکرار شده خیلی راحت‌تر از حقیقت خاموشی است که هرگز تکرار نشده است!

فکر می‌کنیم با توجه به سخن شریعتی دیگر نیازی به تعریف شایعه نباشد و در یک کلام می‌توان گفت:

شایعه، دروغی است که هزاران بار تکرار شده است!

اما از دیدگاه روان‌شناسی عاملان تولید و توزیع شایعه چه ویژگی‌هایی دارند:

\* **حس حقارت:** وقتی پیشرفت کاری، مالی یا ظاهر آراسته‌ی یکی از همکاران را می‌بیند و خودش را در حد او نمی‌بیند، در خود احساس حقارت و پستی می‌کند و شروع به تولید شایعه و توزیع عادلانه‌ی آن بین همکاران می‌کند.

\* **جلب توجه:** افرادی که دست در تولید شایعه دارند باز هم از نظر شخصیتی افراد حقیری می‌باشند که با تولید و ساخت شایعه می‌خواهند جلب توجه کنند یا به نوعی دیده شوند.

\* **فرافکنی:** اول ببینیم فرافکنی از نگاه روان‌شناسی یعنی چه؟ ببینید! اگر شما مراسم شاد و باشکوهی داشته باشید و مراسم به‌خوبی تمام شود و شما برای هواخوری به‌حیاط بیایید و یا در کوچه‌نگاهی به آسمان کنید، قرص کامل ماه، دلتان را می‌لرزاند و در دل می‌گویید: امشب ماه هم به من می‌خندد! حالا فکر کنید در همسایگی شما کسی هست که یکی از عزیزانش را همین امروز از دست داده و از مراسم تدفین بازگشته و هم اکنون از پنجره اتاقش با نگاهی پُر درد به آسمان می‌نگرد و در دل می‌گوید: امشب ماه هم برای من گریه می‌کند!

به این حالت می‌گویند: «فرافکنی» یعنی: برون افکنی احساس و احساس خود را در دیگری دیدن.

در این حالت فرد مورد نظر، دیگران را فرافکنی می‌کند یعنی از پنجره نگاه خویش به افراد می‌نگرد و بر بستر همین احساس شایعه پراکنی می‌کند.

مثلی در ادبیات فارسی می‌گوید: کافر همه را به کیش خود پندارد!

کینه و عداوت: یکی دیگر از شاخص‌های افراد بیمار که دست به تولید شایعه می‌زنند کینه و عداوتی است که با دیگران دارند و به منظور تجسم بخشیدن به این کینه دست به ضربه زدن می‌برند و انواع جنگ روانی را به راه می‌اندازند.

اما بشنوید از شایعه پراکنی ملانصرالدین:

### «حکایت شایعه و ملانصرالدین»

روزی ملانصرالدین در شهر شایع می‌کند که خلیفه به همه‌ی مردم نهار می‌دهد و مردم جملگی با شتاب و قابلمه به دست به طرف دربار خلیفه شتافتند.

ملانصرالدین که از حیرت ماتش برده بود لحظاتی به نظاره نشست و دقایقی بعد، خود نیز ظرفی در دست گرفت و به طرف خانه‌ی خلیفه شتافت.

یکی از دوستان ملانصرالدین که از ابتدا شاهد ماجرا بود به ملانصرالدین گفت: «ملا، تو کجا میری؟ تو که خودت میدونی دروغ گفتی؟» ملانصرالدین همچنان که به دنبال مردم می‌دوید گفت:

«دنیا را چه دیدی؟ شاید خلیفه غذا بده! از قدیم نشنیدی چی



گفتن؟ تا نباشد چیزکی مردم نگویند چیزها!»

اما راهکارهای مبارزه با شایعه:

\* از بین بردن اوقات بطالت.

\* مشغول کردن اذهان پرسنل در اوقات فراغت (بطالت، به این ترتیب که می توان در هر اتاق یک قفسه ی کوچک کتاب ایجاد کرد تا کارمندان ذهنشان به مطالعه معطوف گردد.

\* بی اعتنائی به شنیدن شایعه و عدم هرگونه عکس العمل به آن.

\* شناسایی افراد شایعه ساز و جابجایی آنان در اتاق ها، چون یک سیب گندیده، همه سیب ها را فاسد می کند.

\* تذکر شفاهی در خلوت به شخص شایعه ساز.

\* تذکر عمومی در جلسات اداره بدون اشاره به نام اشخاص.

\* در صورت ادامه این عمل توسط فرد موصوف، اقدام عملی برای تنبیه شخص مورد نظر.

اکنون نگاه کوتاهی می کنیم به موضوع اشتباه! خوب گوش کنید:

«اشتباه چیست؟ و چگونه می توان با آن برخورد کرد؟»

اگر «اشتباه» اصلاح نشود به «خطا» تبدیل می شود.

اگر «خطا» اصلاح نشود به «خلاف» تبدیل می شود.

اگر «خلاف» اصلاح نشود به «گناه» تبدیل می شود.

«محمود نامی»

قبل از بحث درباره ی اشتباه حکایت آتی را بخوانید:

## «حکایت مرگ و اشتباه»

اصلاً دست خودم نبود، خیلی عصبانی شدم و باید بگم اشتباهاً  
مشتی برگونه‌اش کوبیدم و دیگه هیچی نفهمیدم...  
افسر پلیس گفت: «شما یک نفر را کشته‌اید و فعلاً باید در زندان  
بمانید تا حکم قاضی صادر شود.

چه سلول سردی بود!

مرد دیگری هم در آنجا بود که قرار بود فردا صبح اعدام شود ولی  
آرامش خاصی داشت. به او گفتم: «از مرگ نمی‌ترسی؟»  
مرد با خونسردی گفت: «نه هرگز! تو هم سعی کن از مرگ نترسی،  
از اشتباه بترس.» از حرفش به خودم لرزیدم!

صدای زنگ ممتد ساعت بیدارم کرد. گیج گیج خواب بودم ولی  
هنوز حرفش تو گوشم بود: «از مرگ نترس، از اشتباه بترس!»  
خب، این هم حکایت مرگ و اشتباه!  
اما «نگارنده» معتقد است:

این همه اختراعات بشر حاصل و نتیجه‌ی اشتباهات اوست!

«فیلیپس بروکس» درباره‌ی اشتباه کارکنان می‌گوید:

هرگز در مورد کار خود و افراد زیر مجموعه‌ات این تصور را نداشته باش

که اشتباه اصلاً پیش نمی‌آید، هرگز!

اما به کاهش و عدم تکرار اشتباه بیندیش!

«دیوید راسل» خطاب به مدیران می‌گوید:

آقای مدیر!

اگر کارمند شما مرتکب اشتباهی می‌شود شما باید خود را توبیخ کنید!

اکنون چند پرسش:

— به نظر شما اشتباه یعنی چه؟

.....  
— آیا در محیط کاری خود زیاد اشتباه کرده‌اید؟ چرا؟

.....  
— بزرگترین اشتباه زندگی تان چه بود؟

.....  
— آخرین اشتباهی که انجام دادید کی بود؟ چرا؟

.....  
راستی تا به حال شنیده‌اید که پیامبری اشتباه کند؟ اگر شنیده‌اید حکایت آتی را بخوانید:

«حکایت اشتباه یک پیامبر»

در روزگاری دور، مردی ادعای خدایی کرد. او را گرفتند و نزد خلیفه آوردند.

خلیفه گفت: «سال گذشته در این شهر مردی ادعای پیامبری کرد و ما دستور دادیم که او را بکشند.»

مرد گفت: «او اشتباه کرده بود و شما کار خوبی کردید که او را کشتید چون من او را نفرستاده بودم!»

خب، امیدواریم که شما از این گونه اشتباهات نکنید!  
«اوشو» می‌گوید:

هرچی می‌خواهی اشتباه کن!

اما یک اشتباه را دوبار تکرار نکن!

و «پاندر» معتقد است:

**خطاکردن یک کار انسانی است ولی تکرار آن یک کار حیوانی است!**  
 اکنون می‌دانیم که انجام اشتباه اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و کارکنان شما نیز از این قاعده مُستثنی نمی‌باشند اما ممکن است پرسید:

### «با کارمند خاطی چگونه برخورد کنیم؟»

دستورالعمل آن را برایتان می‌گوییم:

- \* اول باید بفهمید که چه موقع تخلف صورت گرفته است؟
- \* چطور و چگونه این کار انجام شده است؟
- \* از همه مهم‌تر، چرا؟
- \* چه کسی مسئول این رویداد است؟ زیرا امکان دارد فرد خاطی تحت دستور مقام مافوق دست به‌این کار زده است.
- \* باید بفهمید که آیا اولین بار است که شخص خاطی این کار را انجام داده یا قبلاً سابقه داشته است؟
- \* سعی کنید خیلی فوری تصمیم بگیرید.
- \* به فرد خاطی اجازه دهید که حرف خود را بزند.
- \* با صاحب‌نظران بی‌طرف مشاوره کنید.
- \* در مقابل پوزش عمیق فرد خطا کار، او را پذیرا باشید.
- \* از گناه بیزار باشید نه از گناهکار.
- \* سعی کنید مسئله را محرمانه تلقی کنید.
- \* هرگز تصور نکنید که با اخراج او، مشکل برای همیشه حل می‌شود.
- \* به او فرصت جبران دهید.

\* به شخص خطا کار این اطمینان را بدهید که هیچ‌یک از اظهارات او از دیوارهای اتاق شما بیرون نمی‌رود و کاملاً محرمانه باقی

می ماند.

✽ ایجاد حس نامطلوب در فرد خطاکار نسبت به کاری که انجام داده، نه به شخصیت خودش.

✽ اخذ تعهد، مبنی بر عدم تکرار آن اشتباه.

در نهایت، یک توییح نامه هم برای خود صادر کنید!

«علی علیه السلام» در مورد اشتباه می گویند:

اگر شخص خطاکار از اشتباه خود اظهار ندامت کرد،

او را ببخش که این عمل به تقوا نزدیک تر است!

فراموش نکنید: غالباً بسیاری از اشتباهات با یک عذرخواهی

آگاهانه پایان می پذیرد!

«جان ماکسول» عذرخواهی را کافی نمی داند و می گوید:

گفتن کلمه‌ی «متأسفانه» بدون ایجاد تغییر در رفتار تان کافی نیست!

و «کنت بلانچارد» در تأیید سخن ماکسول می گوید:

«عذرخواهی» فقط برای بدست آوردن نتیجه نیست.

«عذرخواهی» برای این است که می دانی مرتکب اشتباهی شده‌ای و

حالا می خواهی این کار را به درستی انجام دهی!

«اندرو کارنگی» عذرخواهی را بسیار دشوار می پندارد و می گوید:

سخت ترین بخش عذرخواهی، دانستن و پذیرش این نکته است

که تو مرتکب اشتباه شده‌ای!

و «کنت بلانچارد» مواجه شدن با اشتباهات را توصیه می کند:

علت حقیقی بسیاری از اشتباهات این حقیقت است که تو خواهان

مواجه شدن با آنها نیستی!

و «قآنی»، اشتباه را نوعی «کوری» می داند و می سراید:

مختصر گویم به هر کاری که هست کور بینا، بهتر از بینای کور

اما برایتان بگویم که شما به عنوان یک مدیر می توانید بسیار کارساز و اثرگذار عمل کنید. به شرط آنکه خودتان «شُر» نخورید! حکایت آتی بیانگر این حقیقت است:

### «حکایت افتادن امیر»

مردم، به روش رهبران خود می روند!

«پیامبر اکرم (ص)»

روزی امیری به راهی می گذشت، کودکی را دید در گِل بمانده،  
امیر گفت: «هوش دار تا نیفتی»

کودک گفت: «افتادن من سهل است، اگر بیفتم تنها باشم، اما تو هوش دار که اگر پای تو بلغزد همه مردم که از پس تو آیند بلغزند و برخاستن همه دشوار بُود!»

حکایت ژرف و نازکی بود! آقای مدیر! مراقب خود باشید!  
خُب، تا اینجا گفتیم که اشتباه همیشه پیش می آید ولی تکرار اشتباه مطلب دیگری است. بعدش گفتیم: با کسی که خطا کرده چگونه برخورد کنید و اگر عذرخواهی کرد و احساس کردید که دیگر آن کار را انجام نمی دهد می توانید او را ببخشید.  
بعدش گفتیم: در خلوت او را نصیحت کنید و آبروی او را نریزید.

در همین رابطه گوش کنید به فرمایش پیامبر اکرم (ص) که می فرمایند:

گنهکار را به کیفر رسانید اما او را در جمع سرزنش و ملامت نکنید زیرا با این کار شخصیت او را برای همیشه نابود می کنید!  
به بیانی دیگر:

گر نصیحت کنی به خلوت کن      که جز این شیوه نصیحت نیست  
و «صائب تبریزی» در تأیید سخن پیامبر می‌سراید:  
سگ با زبان به زخم خود زند مرهم  
کمتر ز سگ کسی ست که زخم زبان زند  
«نگارنده» با توجه به شعر می‌گوید:  
بعضی، دستانی گزنده دارند و بعضی زبانی گزنده!  
لطفاً شما از این دو گروه نباشید!  
و «شکسپیر» در کلام ژرفی می‌گوید:  
هرگز گناه را به جای کسی که مرتکب شده محکوم نکن!  
اما «علی علیه السلام» برای بعضی از کارکنان خطا کار پیشنهاد  
دیگری دارند و می‌گویند:  
کسی که ملایمت و حسن سلوک، رفتار او را اصلاح نکند،  
مجازات بجا و مناسب، اصلاحش خواهد کرد!  
اما «کنت بلانچارد» دو مرحله برخورد را برای کارکنان خطا کار  
پیشنهاد می‌کند و می‌گوید:

### مرحله اول:

- \* فرد خاطی را مورد سرزنش قرار دهید.
- \* اشتباه فرد خاطی را صراحتاً بیان کنید.
- \* با جملاتی کاملاً روشن و شفاف به او توضیح دهید که اشتباهش چه بوده و احساس خود را در مورد آن بیان کنید.
- \* با چند ثانیه سکوت ناراحت کننده به او این فرصت را بدهید تا ناراحتی و حال بد شما را کاملاً احساس کند.

## مرحله دوم:

\* با او به مهربانی دست بدهید و یا به نوعی لمسش کنید تا احساس کند که در کنارش هستید و به او نزدیکید.

\* خاطر نشان کنید که او چقدر برایتان مهم و با ارزش است.

\* به او متذکر شوید که به نظر شما، او انسان خوبی است و فقط کار اشتباهش را تأیید نمی کنید.

\* خوب درک کنید که وقتی توییح تمام شد مسئله تمام شده است.

اما فراموش نکنید که ما برای پخته شدن نیاز به اشتباه کردن داریم و در این رابطه «نگارنده» می گوید:

**نان برای خورده شدن و ما برای زندگی کردن،**

**هر دو به پختگی نیاز داریم!**

و این مهم را بدانید که پخته شدن همان تجربه می باشد.

و به یاد بسپارید:

**تجربه، معلم سخت گیری است**

**زیرا اول می آزماید بعد می آموزد!**

«آنتونی رابینز» تجربه را مادر موفقیت می داند و می گوید:

**موفقیت حاصل «تشخیص درست» است.**

**تشخیص درست حاصل «تجربه» است.**

**و تجربه اغلب حاصل «تشخیص نادرست» است!**

اما تجربه، یک مشکل اساسی و خنده دار دارد. گوش کنید:

**تجربه، شانه است!**

**وقتی ماکچل می شویم، زندگی آن را به ما می دهد!**

**خانم / آقای مدیر!**

برخورد و عکس العمل مناسب شما می تواند از بروز بسیاری از



اشتباهات و خطاها در سیستم سازمانی تان جلوگیری نماید.  
و آن «همدردی» است! به‌ویژه برای کارمندی که دچار مشکل شده  
است. اگر باور ندارید حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت اشتباه من»

همدردی، پروانه پرشکسته‌ایست که همچون عقاب در ماورای ابرها  
پرواز می‌کند و در روی زمین بربل نگاه خیس دلشکسته‌ای بوسه  
می‌زند و آن گاه تبسم خداوند را به تماشا می‌نشیند!

«محمود نامی»

حدود پنج سالی بود که از کارکردنم می‌گذشت با عشق و به‌سختی  
کار می‌کردم و هر شامگاه به‌شوق زیارت مادرم، همسرم و تنها  
فرزندم، سر در آشیان کوچک اما سرشار از عشق می‌کردم و نگاه  
منتظر آن عزیزان را امید دوباره‌ای می‌دادم.

همه چیز خوب بود!

تا اینکه سردرد مزمن همسرم شروع شد، اول جدی نگرفتم ولی  
بعد از مراجعه به‌چند دکتر متخصص، کم‌کم نگرانی وجودم را  
درب گرفت. یک شب سرد پائیز بود، همسرم را نزد یک متخصص برده  
بودم، بعد از معاینات مختلف دکتر از من خواست که همسرم را  
به‌بیرون از اتاق ببرم و نزد او برگردم، دل تو دلم نبود! صدای قلبم را  
می‌شنیدم!

حتماً اتفاق بدی افتاده!

احتمالاً شما هم دچار این احساس شده‌اید. وقتی قرار است  
توفان شدیدی بیاید ابتدا بادهای سختی می‌وزد، من هم احساس  
می‌کردم که توفان شدیدی در راه است!

به مطب بازگشتم، دکتر اشاره کرد که بنشینم، سکوت مرگباری فضای اتاق را آکنده بود، دکتر نگاهی به من کرد و گفت: «آنچه می‌خواهم بگویم خبر خوبی نیست، پس قوی باش.»

آب دهانم را به سختی قورت دادم، بغض گلویم را می‌فشرد، دکتر ادامه داد: «متأسفانه همسر شما تومور مغزی بدخیم دارد و باید سریعاً تحت عمل جراحی قرار گیرد!»

دلم برای دست‌های پدرم تنگ شده بود، آن زمان که از هیولاها در تاریکی می‌ترسیدم به آغوش گرم و مردانه‌اش پناه می‌بردم و گریه سر می‌دادم یا آن زمان که همبازی‌ام تفنگ پلاستیکی‌ام را می‌شکست و دنیا برایم به آخر رسیده بود پدر با نرم دستی بر چشمان اشکبارم آرامشی ژرف را برایم به ارمغان می‌آورد و قول می‌داد که یک تفنگ بهتر از آن بخرد. بدجوری دلم هوای پدرم را کرده بود به طوری که می‌خواستم یک دل سیر تو بغلش گریه کنم.

صدای دکتر مرا از کودکی‌ام جدا کرد و گفت: «جای نگرانی نیست مطمئن باش که با یک عمل جراحی خوب می‌شود»

به خودم آمدم و پرسیدم: «دکتر! الان من چی کار کنم؟»  
دکتر با آرامشی ژرف گفت: «پسرم! اصلاً نگران نباش، در دنیا میلیون‌ها نفر این مشکل را دارند و با یک عمل جراحی خوب می‌شوند، تو باید خیلی قوی باشی، فردا برو به این بیمارستان که نوشتیم و مراحل پذیرش را انجام بده!»

برگه را گرفتم، یادم نیست خدا حافظی کردم یا نه! فقط لحظاتی بعد خود را در کنار مادرم یافتم، همسر و فرزندم خوابیده بودند.

مادرم با همان چادر سفید نمازش بر سر سجاده بود، نگاهی به من کرد و گفت: «پسرم دکتر چی گفت؟»

دیگه طاقت نیاوردم، به یاد هفت سالگی هایم خودم را به آغوشش انداختم و زارزار گریستم، همان آغوش کودکی هایم بود، گرم و نرم و آرامش بخش و پایان همه ی تلخی ها و بدبختی ها...

مادرم اشک هایم را پاک کرد و گفت: «عزیزم! فقط مرگ است که چاره ندارد. پسر! خوددار باش، هرچه باشد درست می شود. با همان حقوق گریه موضوع را برایش گفتم، دانه های اشک آرام آرام از شیار سال های گذشته ی پررنج صورتش بر سجاده می ریخت و دستی به آسمان بلند کرد و گفت: «یا مرتضی علی خودت کمک کن».

نمی دونم چه احساس یا انرژی خاصی در این اسم بود، از همان دوران کودکی هرگاه اتفاق بدی می افتاد مادرم این نام را با تمام وجود بر لب می راند و من که خیس گریه بودم، مادرم دستی بر سرم کشید درست مثل آن زمان که همکلاسی هایم مداد تراشم را برداشته بودند و من گریه می کردم و مادرم می گفت: «پسر! ناراحت نباش» و اشک هایم را از گونه ام می زدود!

و اکنون هم می گفت: «پسر! غصه نخور، من نذر ابوالفضل می کنم و پدرش را به او قسم میدم که سلامتی دخترم برگردد، مطمئن باش مرادمان را می گیریم، غصه نخور پسر، تو باید قوی باشی».

شب، بی بهانه اشک هایم برگونه هایم می دوید، چقدر دلم برای پدرم تنگ شده بود و اکنون باز هم خدا را شکر که مادرم هست و مرتضی علی و ابوالفضل و امام حسین، همه اینها دلم را امیدوار می کرد. تورخت خواب که بودم پنداری «دکتر شریعتی» مرتب تو گوشم می گفت:

حوادث، انسان های بزرگ را «مستعالی»

و آدم های کوچک را «متلاشی» می کند!

و من با خود می‌اندیشیدم: «در این ماجرا، متعالی می‌شوم یا متلاشی؟»

صبح به‌اداره آمدم تا چند روزی مرخصی بگیرم، چند دقیقه بیشتر نگذشته بود که یکی از همکاران آمد و گفت: «یک اتفاق بد افتاده!»  
دلم ریخت و فکر کردم از خانه به‌اداره زنگ زده‌اند!

گفتم: «چی شده؟!»

گفت: «یکی از چک‌ها که مبلغ سنگینی هم داشته گم شده، حالا چه کار کنیم؟»

وای خدای من دیگه تحمل این یکی را نداشتم.  
چرا وقتی میاد همه با هم میاد! حالا چه کار کنم؟  
یاد شعر «و ثوق الدوله» افتادم که پدرم گاهی می‌خواند:

چون بد آید، هرچه آید بد شود

یک بلاده گردد و ده، صد شود

آتش از گرمی فتد، نور از فروغ

فلسفه باطل شود، منطق دروغ

حالا پدر کجایی که ببینی بلاهایم ده‌ها شده‌اند.

یکی از همکاران گفت: «نمی‌دونی چقدر آقای مدیر ناراحت! چون طرف مربوطه آمده چکش را بگیرد!»

سرم گیج می‌رفت عجب بدبختی‌ای، حالا چطوری برم مرخصی بگیرم؟ جواب چک را چی بدهم؟ بیمارستان باید برم، ای خدا چیکار کنم؟ به‌فکر افتادم اول یه زنگ به بیمارستان بزنم و گفتم: «قرار بود من بیمارم را بیاورم، به آقای دکتر بفرمائید فردا صبح حتماً میارم.»  
پرستار گفت: «آقای دکتر گفته‌اند که جراحی دارید، فقط زحمت بکشید و مبلغی را برای پذیرش با خود بیاورید.»

پرسیدم: «خانم پرستار چقدر باید بیاورم؟»  
پرستار گفت:.....

سرم گیج رفت، وای خدایا!  
دوباره پرسیدم، بله، درست شنیده بودم.  
تلفن را گذاشتم.

خیس عرق شده بودم، وای خدایا!  
این چند میلیون را از کجا جور کنم؟  
از اداره وام بگیرم، از همکاران قرض کنم،...؟ خُب از کی قرض کنم...؟  
یاد چهره‌هایی افتادم که با هر نسبتی بوسه برگرفته‌ام می‌زدند و  
چاق سلامتی می‌کردند.

ناخودآگاه تلفن را برداشتم و به همان فامیل و دوستی که خیلی  
باهم قاطی بودیم و صمیمی، تلفن کردم و موضوع را گفتم. خیلی  
خونسرد به حرفم گوش کرد و گفت: «میدونی که الان وقت خریده، من  
هرچه داشتم خرید کردم، کاشکی یک هفته پیش می‌گفتی.»  
تلفن بعدی به کسی که خیلی بهش امیدوار بودم و جریان را گفتم.  
گفت: «میدونی من یه تیکه زمین تو شمال خریدم، کاشکی دو  
هفته زودتر می‌گفتی.»

تلفن بعدی، تلفن بعدی و تلفن بعدی...  
همه می‌گفتند: «کاشکی یک هفته، دو هفته، یک ماه، دوزودتر  
می‌گفتی...!»

یاد سخن آقا امیرالمؤمنین افتادم که می‌گفت:  
زندگی همانند یک کتاب است

وقتی ورق برمی‌گردد

مردم هم مثل تصاویر کتاب برمی‌گردند!

با خود فکر می‌کردم: «چه دوستانی! چه فامیل‌هایی! کسانی که اینقدر برایشان زحمت کشیدم! چقدر راحت از بحران مرگبار زندگی من گذشتند! چقدر پوچ بودند و من فکر می‌کردم رفیق هستند!»  
با کوهی از درد و رنج و خشم و اندوه، وقت اداری را به پایان رساندم.

چون همکاران می‌گفتند: «آقای مدیر سراغت را می‌گیرد»  
من هم گفتم: «بگین رفته، بگین مُرده، یه چیزی بگین»  
شباهنگام با قدم‌هایی لرزان، بی‌هدف و ناامید در خیابان، می‌گشتم.

عجیب بود! یکروزه، هم اداره را از دست دادم، هم تمام فامیل‌ها و دوستان به‌ظاهر عزیز و دوست‌داشتنی را!

روی نیمکت پارکی نشستم، به‌مردم نگاه می‌کردم، اصلاً روم نمی‌شد برم خونه! چی بگم؟!

نگاهم رفت به‌گروهی که دور هم کنار سفره‌ای نشسته بودند و با هم می‌گفتند و می‌خندیدند!

یاد شعر حمید مصدق افتادم:

همه اینها که این همه با هم و بیگانه ز همد

زوزه‌کش‌های پس تابوتند

مرده خورهای شب بعد از مرگ!

و یاد حرف آقا امیرالمؤمنین:

وقتی ورق برمی‌گردد، مردم هم عوض می‌شوند!

تا نیمه‌های شب در خیابان به‌دنبال کودکی‌هایم می‌گشتم، دیگه اشکم هم نمی‌آمد و مجموعه‌ای از خشم و اندوه و رنج تمام تنم را می‌گذاخت!

خودم را وسط پل عابر یافتم و مردمی که بی تفاوت سوار بر ماشین می‌گذشتند. وسوسه عجیبی داشتم، یک لحظه به مرگ فکر کردم! و خودم را دیدم که در تابوت گذاشته‌اند و از در خانه می‌برند و مادرم که با آن پادردش هی به زمین می‌خورد اما به دنبال تابوتم روان بود و تنها فرزندم که برای همیشه بی‌پدر شده و همسرم که شاید بعد از من زیاد دوام نیاورد، یک مرتبه صدایی در ذهنم گفت:

**بی‌تردید در پس هر درد، درسی نهان است اگر آن را دریابیم!**

و یاد حرف مادرم و آن نام جادویی: «مرتضی علی»!

پوزخندی زدم! یعنی میشه...؟!!

شب تا صبح خود را به خواب زدم!

اون شب، طعم بی‌کسی را چشیدم!

صبح ژولیده و پریشان به اداره آمدم هنوز دقایقی نگذشته بود که تلفنم زنگ زد و منشی آقای مدیر گفت: «آقای مدیر با شما کار دارند» همکاران با پریشانی، پنداری به‌مُرده‌ی من می‌نگریستند و می‌گفتند: «وای، وای، چه سگی! خدا بخیر کنه!»

یکی می‌گفت: «در حالت عادی نمی‌شه باهاش حرف زد، حالا که هیچی!»

خسته شدم از این همه حرف و کتم را تنم کردم و رفتم اتاق مدیر! با خود چند صحنه را مرور می‌کردم.

– به‌پایش می‌افتم و می‌گویم زنم مریض است و به‌من وقت بده.  
– با اولین برخورد به‌او فحاشی می‌کنم، در را می‌کوبم و میام بیرون.

– با...

صدای منشی مرا از خود بیرون آورد.

بفرمایید، منتظرتون هستند!  
صدای قلبم را می شنیدم!  
حتی توان قورت دادن آب دهانم را نداشتم!  
پاهایم می لرزید و خیس عرق بودم!

### لحظاتی بعد...

در اتاقش بودم، سلام کردم، جوابم را داد و گفت:  
«بفرمائید بنشینید!»  
احساس کردم سرم زیر گویوتین است!  
نشستم و تلفن زد و گفت: «چای بیارید»  
با خود گفتم: «این هم از آن قصاب‌هایی است که برای سر بُردن  
گوسفند، اول به او آب می دهد، خدایا کمکم کن!»  
چای آوردند و مدیر خطاب به مستخدم گفت: «تلفن را وصل  
نکنید، کسی هم نیاد»  
دلم ریخت و خودم را در حالتی دیدم که کفن رویم کشیده‌اند و  
افقی دارند مرا از اتاق مدیر بیرون می برند...  
مدیر از پشت میز پاشد و آمد روبرویم نشست، یاد فیلم گلا دیاتور  
افتادم، دوست داشتم یک شمشیر و سپر داشتم تا حملاتش را که با  
سر نیزه و گرز بود دفع می کردم.

### لحظاتی بعد...

روبه رویم نشست، آرام و شمرده به من گفت:  
«چی شده؟ چرا نگرانی؟ چرا اینقدر پریشونی؟»  
یک مرتبه بغضم گرفت، دوست داشتم بپریم بغلش و یه دل سیر



گریه کنم اما فکر کردم که شاید اولش را می‌خواهد خوب شروع کند و  
بعدش...! خدمتمم برسد!

صداش، چینی افکارم را شکست...

«برام بگو! چی شده؟»

دستام خیس عرق بودند و با صدای لرزانی گفتم: «آقای مدیر!  
چک را من پیدا می‌کنم، شما به من یک کمی وقت بدهید و...»

پرید میان حرفم و گفت: «گور پدر چک! من میگم چرا اینقدر  
پکری؟ من میدونم که زنت مریضه، برام بگو چی شده؟»  
از فشار بغض نمی‌تونستم صحبت کنم.

و او فهمید!

گفت: «بسیار خوب! چقدر پول برای عمل لازم داری؟»

با صدای لرزان و سرریز بغض گفتم: «نمی‌دونم، شاید سه میلیون  
یا چهار میلیون، نمی‌دونم، یه چیزی همین حدود...»

با تبسمی گفت: «پسرم! رو من حساب کن! من در کنارتم! با هم این  
مسیر سخت را طی می‌کنیم، عزیزم! نگران نباش، پول را الان میگم  
بیارن، همسرت را بستری کردی؟!» گفتم: «نه آقا، پول می‌خوان»  
دیگه ننوستم و اشکم از جام دلم سرریز شد...

با اشک گفتم: «آقا، یعنی چی؟»

و مدیر دستمالی به دستم داد و گفت: «یعنی اینکه الان پول میارن  
و تا همسرت خوب نشده حق نداری اداره بیایی؛ تازه، وقتی هم  
خواستی بیایی باید با یک جعبه شیرینی بیایی»

نمی‌فهمیدم چی می‌گفت؟!!

گفتم: «آخه آقا، چک؟!»

پرید تو حرفم و گفت: «ما حسابو بستیم و یه چک دیگه صادر

کردیم و هر موقع خانمت خوب شد بیا و با آرامش دنبالش بگرد. در ضمن، پسر من:

وقتی که در روی زمین کسی نیست که به او فکر کنی  
به آسمان نگاه کن

زیرا آنجا کسی هست که همیشه به تو فکر می کند!  
دیگه نتونستم طاقت بیارم، پریدم تو بغلش!  
منو صمیمانه در آغوش گرفت و در گوشم گفت: «تا من هستم اصلاً  
نگران نباش، توکل داشته باش».

فردای آن روز...

پشت اتاق عمل بودم، داشتم از پنجره به بیرون نگاه می کردم و  
آدم ها را می دیدم که تو هم می لولند.  
عجیب بود! اصلاً دلهره نداشتم.

از وقتی مادرم گفت: «مرتضی علی را به پسرارش، ابوالفضل و امام  
حسین قسم دادم مطمئن باش دخترم خوب می شه!» و از وقتی مدیرم  
با آن همه صمیمیت و محبت بی دریغ مرا پذیرفت و آن قدر عاشقانه  
کمکم کرد.

خدایا دوست دارم زودتر زنم خوب بشه و سال ها، پیش این مدیر  
نازنین کار کنم.

یک ماه بعد...

مدیر در اتاقم نشسته بود و تشکر می کرد از تابلویی که برایش گرفته  
بودم و عین همان تابلو را در اتاق خودم نصب کردم.  
به مدیر نازنینم گفتم:

زندگی صحنه یکبار هنرمندی ماست

صحنه پیوسته در این دهر بجاست

هرکسی نغمه خود خواند و از صحنه رود

خرم آن نغمه که مردم بسپارند به یاد

و من درس شما را به یاد سپردم!

مدیرم با نرم تبسمی گفت: «ببین عزیزم اگر سنت خوبی است تو

هم یک روز مدیر شدی همین کار را با کارمندان انجام بده»

گفتم: می‌دونید آقا، نمی‌خوام چاپلوسی کنم ولی،

بعضی از انسان‌ها بهشتی‌اند!

و در همین جهان عطر و بوی بهشت را به همراه دارند

هرچند که در دنیا صرفاً برای بهشت کار نمی‌کنند

اما افق نگاهشان بهشت را نشان می‌دهد

و اعمالشان پاداشی فراتر از بهشت را می‌طلبد!

و شما این‌گونه‌اید!

مدیرم با لبخندی گفت: «پاشو بریم که الان ما رو می‌بری توی

آسمونها»

تلفن زنگ زد، همسرم با شادابی خاصی صحبت می‌کرد و

می‌گفت: «دکتر گفته داروهاتو نخور، دیگه خوب خوب شدی!»

با بغض گفتم: «خدا یا شکر!»

و با نگاهی خیس به تابلوی اتاقم نگریستم:

اگر در روی زمین کسی نیست که به او فکر کنی

به آسمان نگاه کن

زیرا آنجا کسی هست که همیشه به تو فکر می‌کند!

و من تصویر عزیزی را از مدیرم در محراب دلم نصب کردم. خدا

برایم نگه دارد که زخم رنج‌های مرا به زیباترین شکل ترمیم کرد!

اکنون روی سخن ما با شماست:

خانم / آقای مدیر!

باور کنید که در بسیاری از موارد شما هم می‌توانید همچون معلم و استادی بزرگوار و منطقی عمل کنید و کارکنان خود را از ارتکاب به گناه باز دارید. همه بزرگان به کوچکتران می‌گویند: گناه نکنید! اما جالب است که بدانید لقمان به پسرش چه می‌گوید:

### «حکایت گناه»

پسر: «پدر، چرا نباید گناه کرد؟»

لقمان: «پسرم، هرچقدر می‌خواهی گناه کن»

پسر: «پدر، همه می‌گویند گناه نکن شما...»

لقمان: «پسرم حرفم تمام نشده، گفتم هرچقدر می‌خواهی گناه کن

اما جایی گناه کن که خدا نباشد!»

ببینید این شعر چقدر شبیه حکایت لقمان می‌باشد گوش کنید:

گفتی که مرا عذاب خواهی فرمود

من در عجبم که آن کجا خواهد بود؟

آنجا که تویی، عذاب ناخواهد بود!

آنجا که تو نیستی، کجا خواهد بود؟

«نگارنده» معتقد است: بهترین مدیران و موفق‌ترین آنها مدیرانی

هستند که بیشترین وقت خود را در جهت ارتقاء و تعالی فکری و روحی

کارکنان خود صرف می‌کنند! زیرا وقتی یک کارمند دارای ارزش‌های

اخلاقی باشد بی‌شک اشتباهات و خطاهای او نیز کاهش می‌یابد!

خانم / آقای مدیر! شما می‌توانید به کارکنان خود با دوروش، صداقت و درستی را آموزش دهید: \* رفتار \* گفتار

روش اول: با رفتار و عملکرد خود!

«پرمودا باترا» می‌گوید:

مورچه تنها موجودی است که بدون زبان نصیحت می‌کند!

و «جوزف کُنراد» در تأیید سخن لوئیز می‌گوید:

مطمئن باشید!

صدای عمل شما از صدای فریادتان بلندتر است!

و «ابوالقاسم فردوسی» در تأیید سخن کُنراد می‌سراید:

بزرگی سراسر به گفتار نیست دو صد گفته چون نیم کردار نیست

«ژوزف مورفی» معتقد است:

کسی که از اشتباهات کوچک کارکنان خود نمی‌گذرد هرگز از موفقیت‌های عظیم آنان بهره‌مند نخواهد شد!

و این یعنی سعی کنید که پوشاننده عیب‌های کارکنان خود باشید.

«پیامبر اکرم (ص) در این باره می‌فرمایند:

همانند ستارالعیوب<sup>۱</sup> باشید و عیوب یکدیگر را بپوشانید تا او عیوب شما

را بپوشاند!

حکایت آتی بسیار ژرف و زیباست، گوش کنید:

### «حکایت ستارالعیوب»

در روزگاری دور، یکی از علما در دفتر خاطراتش به‌عنوان بدترین

خاطره‌ی عمر خویش می‌نویسد:

۱- ستارالعیوب: پوشاننده عیب‌ها را گویند و یکی از اسمای خداوند است.

روزی یکی از شاگردان پیش من آمد و گفت: «استاد! مطلب مهمی برایتان دارم، شیخ محمود که از شاگردان بسیار نزدیک شما می باشند مدتی است که معتاد به نوشیدن شراب می باشند! صحت سخن من آن است که در کتابخانه اش شیشه شراب را پشت همان کتاب دعا گذاشته»

این را گفت و رفت و من در دنیایی از درد و اندوه، پریشان و آشفته تنها ماندم. آن شب تا صبح نخوابیدم و تصمیم گرفتم فردا صبح به دیدن شیخ محمود بروم تا موضوع برایم روشن گردد.

فرادی آن روز به دیدارش شتافتم، در را کوفتم و او در را گشود و با خوشرویی و خوشحالی و با کمی حیرت سلام کرد و من هم برای حفظ ظاهر با تبسمی جواب سلامش را دادم.

او پرسید: «استاد این وقت صبح! شما اینجا!»

گفتم: «کتابی لازم دارم و آمده ام از تو بگیرم»

لحظاتی بعد در کتابخانه اش نشستیم و حال و احوال کردیم و چای نوشیدیم.

سپس آرام آرام نگاهم را به طرف کتابها بردم، گشتم و گشتم تا به همان کتاب دعایی که شاگردم آدرسش را داده بود رسیدم.

خیلی عصبانی و رنجور بودم. اما باز هم با تأمل دستم را به طرف همان کتاب بردم و در همان حال پرسیدم: «این کتاب چیست؟ تازه گرفته ای؟»

و شیخ محمود در کمال خونسردی گفت: «استاد، آن کتاب، ستار العیوب است!»

کلام ژرف و تأثیرگذار شاگردم تمام تنم را لرزاند و دستم را آرام آرام پائین آوردم، رمق در تن نداشتم، پنداری چیزی در تنم فرو ریخته بود،

عباراً به سر کشیدم و با عجله از منزلش بیرون آمدم و یک هفته خلوت گزیدم و نماز گزاردم و از خداوند استغفار طلبیدم که چه آسان می‌خواستم آبروی کسی را ببرم و او چه زیبا درس دردناک و عبرت‌آموزی را به من داد.

خب، آقای مدیر! پس شما هم تا اینجا متوجه شدید که می‌توانید با عمل خود سرمشق بسیار جذاب و مؤثری برای همکارانتان باشید! اما روش دوم: بیان، گفتار و زبان شما می‌باشد

یعنی شما با زبان خود که روش انبیا و پیامبران است می‌توانید کارکنان خود را تعالی فکر و رفتار بخشید. شما از ارزش و مقام «زبان» غافل نباشید!

«مولوی» درباره زبان می‌سراید:

ای زبان، هم گنج بی‌پایان تویی

ای زبان، هم رنج بی‌درمان تویی

برای درک اثر زبان حکایت آتی را که در کتاب: لطفاً گوسفند نباشید آورده‌ایم و تکرار آن خالی از لطف نیست بخوانید:

### «حکایت زبان»

زبان برترین دوست و بدترین دشمن شماست. زیرا که نماینده‌ی عقل است!

روزی حاکمی به وزیر خود گفت: «امروز می‌خواهیم به عنوان غذا بهترین قسمت گوسفند را برایم بیاورید».

وزیر اطاعت کرد و به هنگام ظهر سفره چیده شد و حاکم نگاهی به سفره انداخت و از وزیر پرسید: «غذای امروز چیست؟»  
وزیر پاسخ داد «قربان، خوراک زبان»

.....

— این بخش چه تأثیری بر شما گذاشت؟ چرا؟

.....

فراموش نکنید: شما زمانی به عنوان یک مدیر موفق می‌توانید عمل کنید که ارزش‌های انسانی را در سازمان تعالی بخشید!

پس، به ارزش این مطالب خوب پی ببرید و گرنه به تأسف «علی درویش» مبتلا می‌شوید که می‌گوید:

افسوس که ما در زندگی قیمت همه چیز را می‌دانیم  
ولی ارزش آن را نمی‌دانیم!

«صائب تبریزی» در رابطه با نحوه‌ی برخورد با زیردستان می‌سراید:

به هوش باش که قلبی به سهو نخراشی  
به ناخنی که توانی گره‌گشایی کرد

«محمدحسین شهریار» نیز مانند صائب، معتقد به دل شکستن

نمی‌باشد و می‌سراید:

شهریارا، به نصیحت دل یاران دریاب  
دست بشکسته مگر نیست و بال گردن

اما این را هم فراموش نکنید که حرف زدن زیاد (بدون عمل) مانند همین همایش‌های مختلفی است که به هر بهانه‌ای در صدها مکان این شهر برگزار می‌شود و سخنرانان حرفه‌ای ساعت‌ها صحبت می‌کنند و شنوندگان خسته و ملول از این همه حرف! زیرا:

گروهی خوب حرف می‌زنند!

و گروهی حرف خوب می‌زنند!

اما فراموش نکنید که همیشه با حرف، نمی‌توان درد را درمان

نمود، باور نمی‌کنید؟ گوش کنید:



**با حرف، درد جامعه درمان نشود**

**حرف از برای فاطمه تنبان نشود**

این بخش را با سخنی از «نگارنده» که درباره اشتباه می‌گوید، به پایان نمی‌بریم، گوش کنید:

**گروهی با اشتباه کردن کوچک می‌شوند!**

**و اندک شماری با اشتباه کردن بزرگ!**

بلکه زینت بخش پایانی این بخش سخنی از «دکتر شریعتی» است که بحث کلانی را در مورد مسئولیت شما در خصوص کارکنانتان بیان می‌کند و می‌گوید:

**باید انسان بودن، پاک بودن**

**و در اندیشه‌ی سرنوشت دیگران بودن**

**وظیفه نباشد،**

**بلکه؛ صفت آدمی باشد!**

**مدیر عزیز!**

تمام تاریخ را ورق زده و از ادبیات و عرفان و فلسفه و روان‌شناسی برایتان گفته‌ایم و همه جور حکایات تلخ و شیرین را برایتان دست‌چین کرده‌ایم فقط به این بهانه که آموخته‌های خویش را به شما بیاموزیم تا به برکت حضورتان، کارکنان شما نیز هر یک انسانی دگر شوند. فراموش نکنید که شما مسئول هستید!

به این سخن ژرف و عمیق «پیامبر اکرم (ص)» خوب گوش کنید: هرکس به آنچه که می‌داند عمل کند، خداوند دانش آنچه را که نمی‌داند به وی عطا می‌کند!

پس به یکایک مطالب که طی سالها و با رنج فزاینده‌ای تحقیق و تألیف شده است توجه و عمل فرمایید قبل از آنکه به علت دوری از

مطالعه، خدای ناکرده به بیبوست فکری دچار شوید. زیرا:  
فقط مدیرانی که دارای «بیبوست فکری» می باشند به این مطالب توجه نمی کنند و بی شک بیماری «هموروئید مغزی» در انتظار این عزیزان می باشد!

خُب، این هم از تذکر مؤدبانه و پزشکی نگارنده!  
اما ممکن است پیرسید:

### «با کارکنان مشکل دار چگونه برخورد کنیم؟»

ما هم قبول داریم که در هر سازمانی اساساً تعداد خیلی هستند که همیشه مشکل دارند و بی شک مشکل ساز می شوند.  
در این بخش به گونه ای فهرست وار برایتان می گوئیم، خوب گوش کنید. پرسش این است:

#### کارکنان مشکل آفرین چه کسانی هستند؟

و پاسخ می گوئیم که: کارکنان مشکل آفرین کسانی هستند که برخلاف جریان آب شنا می کنند، آنها افرادی هستند که نارضایتی خود را به گونه های مختلفی مانند: شکایت کردن، شلخته کاری، وقت کشی و گاهی تخریب بیان می کنند.

#### خصوصیات این افراد:

\* این افراد معمولاً آدم های باهوش و خلاق هستند که (به هر دلیلی) از مسیر درست منحرف شده اند زیرا به این نتیجه رسیده اند که نمی توانند آن گونه که می خواهند خود را در شغلشان نشان دهند.

\* معمولاً تمایل دارند که دیده و شنیده شوند.

\* به شدت علاقه دارند که به نظرات آنها (حداقل) توجه شود.

\* از کارکردن با وسایل یا دستگاه های فرسوده احساس ناراحتی

می‌کنند.

- \* در انجام کارها و وظایف متنوع اصرار می‌ورزند.
- \* بر یادگیری مهارت‌های جدید اصرار می‌ورزند.
- \* وقتی کاری را به‌خوبی انجام می‌دهند دوست دارند تحسین شوند.
- \* اگر نام آنها را به‌یاد نیاورید دلگیر و ناراحت می‌شوند.

اما روش شما چگونه باید باشد:

- \* انتظارات خود را تعدیل کنید.
- \* آنها را درک کنید.
- \* اغراق‌گویی نکنید، مانند: «تو همیشه گله و شکایت‌داری».
- \* قضاوت نکنید، مانند: «تو در حل مشکلات ضعیف و ناتوانی».
- \* برچسب نزنید، مانند: «تو اساساً آدم ابلهی هستی».
- \* به‌یاد داشته باشید که آنها افراد مشکل‌داری هستند.
- \* همان‌گونه که شما دوست دارید به‌حرفتان گوش کنند آنها نیز این‌گونه هستند.
- \* به‌آنها مسئولیت دهید و از کارهای کوچک شروع کنید و بعد از انجام هر مسئولیت آنها را تحسین و تمجید کنید.
- \* نمی‌توانید درون آنها را تغییر دهید (این تفکر، آستانه‌ی صبر و تحمل شما را افزایش می‌دهد).
- اکنون پای شنود خاطره‌ای از «نگارنده» می‌نشینیم:

## «حکایت شاگرد مشکل‌دار»

تشویق، اکسیژن روح است!

«جیمز آلن»

قرار شد به جای یکی از دوستانم چند ماهی را تدریس کنم.

سال اول دبیرستان بود و کلاس شیمی!

وقتی در اتاق مدیر با دبیران آشنا شدم هر یک از آنان وقتی فهمیدند من می‌خواهم به کلاسی که شاگرد آن «عبداللهی» نام داشت بروم، با نوک انگشت به من می‌زدند و فاتحه می‌خواندند.

یکی از دبیران می‌گفت: «خدا رحمت کند! تو هم دوامی نخواهی آورد.»

دیگری می‌گفت: «آن قبلی سخته کرد و تو حتماً روانی می‌شوی» خلاصه با دلهره‌ی خاصی به کلاس رفتم و شروع به حاضر و غایب کردن شاگردان کردم، چشمانم با کنجکاوی به دنبال نام «عبداللهی» می‌گشت. نامش را خواندم و او بلند شد، قدی کوتاه اما فربه و چاق با کله‌ای سه بر و چند ضلعی و لبخند تمسخرآمیزی بر لب که بلافاصله گفت: «آقا اجازه، اسم شما چیه؟»

و همه بچه‌ها زدند زیر خنده...

به هر حال درس شروع شد و من داشتم پای تخته از اسیدسولفوریک می‌گفتم که صدای «عبداللهی» بلند شد و گفت: «آقا دستت نسوزه!»

و بعد صدای شلیک خنده بچه‌ها که می‌آمد و من خیس عرق شدم! خلاصه «عبداللهی» خواب را از من گرفته بود و شبانه‌روز کاسه چه کنم، چه کنم را به دست داشتم.

ناگهان فکری به سرم زد!

فردای آن روز به کلاس رفتم و گفتم: «بچه‌ها امروز می‌خواهم یک شاگرد خوب و شایسته را به شما معرفی کنم.»  
بچه‌ها با تعجب به من می‌نگریستند.

و من بی‌درنگ گفتم: «کسی که هم درسش خوب است و هم اخلاقش، حالا به شما معرفی می‌کنم، عبدالهی.»

آن روز، «حیرت» اگر صدا داشت شیشه‌های پنجره از صدای حیرتی که در مغز بچه‌ها و از همه مهم‌تر در مغز «عبدالهی» ایجاد شده بود می‌شکست.

عبدالهی باورش نمی‌شد، آرام آرام جلو آمد و من با لبخند دستی به شانه‌اش نهادم و گفتم:

«بچه‌ها از امروز «عبدالهی» مبصر کلاس می‌باشد»

از فردای آن روز «عبدالهی» بهترین و ساعی‌ترین شاگرد کلاس شد!

خب، اکنون می‌بینید که برخورد تشویق‌آمیز با زیردست، زندگی و حتی آینده‌ی آنان را نیز تغییر می‌دهد!

صحبت از تشویق شد، چه خوب است حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت من و درس مدیریت نهنگ»

درس این زندگی از بهر ندانستن ماست

این همه درس بخوانیم و ندانیم که چه

«محمدحسین شهریار»

پدرم به دلیل خستگی و فرسودگی درس هشتاد سالگی، مدیریت شرکت عظیم خود را به من سپرد.

خیلی آشفته بودم. خواب و خوراک مناسبی نداشتم و نمی دانستم چه راهی درست است و چه راهی غلط؟ آیا باید همه کارکنان را مرتب تشویق کنم یا تنبیه؟ نمی دانستم! پاک گیج شده بودم! پدرم که مرد زیرکی بود یک روز مرا به دیدن کارهای نهنگ های تربیت شده بُرد وقتی از نمایش برمی گشتیم با خود می گفتم: چرا پدرم اصرار داشت که من هم بیایم که ناگهان صدای آرام پدرم رشته افکارم را پاره کرد و چنین گفت: «پسرم! آیا تا به حال به این مسئله فکر کرده ای که چگونه یک نهنگ هشتصد کیلویی را به گونه ای تربیت می کنند که تا ارتفاع شش متری خارج از آب می پرد؟»  
من گفتم: «نه»

پدر گفت: اولین چیزی که به فکرمان می رسد این است که طنابی را در شش متری از سطح آب قرار می دهند و می گویند بپر، ولی او نمی پرد، چرا؟ خُب، شاید یک انگیزه لازم دارد، پس باید به او انگیزه ای برای پریدن بدهند. خُب، یک سطل پر از ماهی را در ارتفاع شش متری از سطح آب نگه می دارند و آن را به نهنگ نمی دهند تا وقتی که کارش را انجام دهد.

برای انجام این مهم، ابتدا مربی طنابی را روی سطح آب می گذارد به طوری که نهنگ راهی جز عبور از روی آن ندارد و هر بار که نهنگ از روی طناب عبور می کند به او یک ماهی می دهد و نوازشش می کند اما اگر نهنگ از روی طناب رد نشود چه می شود؟

هیچ، هیچ تنبیه یا اختطاری در کار نیست فقط تشویق نمی شود! و این کار آن قدر ادامه می یابد تا مربی به سکوی شش متری می رود و به نهنگ می گوید: «بپر!»  
و نهنگ می پرد!

اساس این تربیت ساده، تأثیرگذاری تشویق است که می‌تواند چنین نتیجه‌ی ارزشمندی را پدید آورد. حُبِ پسر، درس اولی که از تربیت نهنگ می‌گیریم می‌دانی چیست؟

سپس ادامه داد: تشویق مداوم است برای انجام کار خوب، یعنی هر کار خوبی، پاداش معادل خود را می‌طلبد.

اما درس دوم، به کار بُردن تنبیه انتقاد است که آن هم بسیار کارساز و مهم است.

حالا در مورد انسان‌ها هم تنبیه نباید دلسرد کننده باشد تا بتواند تأثیر مثبت خود را بگذارد و مانع تکرار کار اشتباه شود و نباید شرایطی پیش بیاید که خطا کار خود را دلسرد و شکست خورده ببیند! اکنون سالهاست که از آن شب می‌گذرد و من شرکت راطی این سالها به خوبی مدیریت کرده‌ام و اکنون که به سن پدرم رسیده‌ام می‌خواهم به زودی با پسر رهسپار سیرک نهنگ‌ها شویم.

«گفته» با شنیدن این حکایت می‌گوید:

با دیگران طوری رفتار کنید انگار در همان حدی که باید باشند، هستند، به آنها کمک کنید تا به آنچه می‌توانند و لیاقتش را دارند تبدیل شوند!

اکنون از شما می‌پرسم:

— مدیریت چیست؟ مدیر کیست؟

— آیا خود را مدیر با کفایتی می‌پندارید؟ چرا؟

## — آیا اصول مدیریت را می‌شناسید؟

.....  
جوابتان هرچه باشد در این بخش می‌خواهیم نگاهی به اصول مدیریت داشته باشیم.

### «اصول مدیریت چیست؟»

«گنت بلانچارد» می‌گوید:

برای درک مفهوم مدیریت چیست و مدیر کیست؟

ابتدا بایستی اصول آن را بفهمیم!

سپس ادامه می‌دهد:

اصول مدیریت یعنی آنکه خودتان را به ابزار مورد نیاز برای انجام

دادن کار مجهز کنید. به این ترتیب:

\* برنامه‌ریزی کنید.

\* اندیشه کنید.

\* به‌خوبی و با دقت به حرف کارکنان خود گوش دهید.

\* از کارکنانی که نظرات ارزشمندی را ارائه می‌دهند قدردانی کنید.

\* به‌عوامل انگیزشی توجه وافر نمایید.

\* مسئولیت‌پذیر و سخت‌کوش باشید.

\* با درایت تصمیم‌گیری کنید، سپس آن را اجرا کنید.

### سطح مدیریت و کشف حقایق:

هرچقدر سطح مدیریت شما بالاتر باشد، افراد کمتری وجود

خواهند داشت که حقایق را وارونه به شما بگویند.

خواه‌ناخواه شما به دلایل مختلف از دستیابی به اطلاعات حقیقی

سازمان محروم می‌مانید و این در حالی است که درک واقعیات و



کشف اطلاعات صحیح امری حیاتی در مدیریت شما محسوب می‌گردد.

### ریسک‌پذیری، یکی از ارکان مدیریت:

ریسک یعنی انجام کاری که در آن احتمال خطر باشد و نتیجه آن معلوم نباشد!

شما نمی‌توانید ریسک را نادیده بگیرید اما می‌توانید یاد بگیرید که با آن زندگی کنید و اگرچه می‌توانید با درک و یادگیری و تجربه‌اندوزی میزان باخت ریسک را کاهش دهید اما همیشه ریسک وجود دارد. پس آن را بپذیرید و اجازه دهید شما را به حرکت وادارد.

### به کارکنان خود اطمینان دهید که به حق خود می‌رسند:

ارزش کار هر کسی باید مشخص گردد. اگر کارکنان احساس کنند معادل کاری که می‌کنند به آنان اجر و مزد داده می‌شود، بی‌شک برای انجام کارها انگیزه‌ی بیشتری پیدا خواهند کرد و بی‌تردید نتایج مطلوب، نصیب سازمان و مدیریت می‌شود.

### هرگز با حقوق کارکنان بازی نکنید:

پاداش عادلانه، انصاف و عدالت در پرداخت حقوق و مزایای کارکنان سبب خواهد شد که یکپارچگی، رعایت اصول اخلاقی، قانون‌مداری و نیز شایسته‌سالاری در سازمان شما رشد کند. پس هرگز با حقوق و دریافتی کارکنان خود به هر دلیلی بازی نکنید. مطمئن باشید که اگر این کار را کنید بازنده‌ی حقیقی شما خواهید بود، هم احترام خود را خواهید باخت و هم موفقیت آتی را.

### آرامش خاطر در محیط کار یکی از ارکان مدیریت:

همه انسان‌ها در زندگی نیاز به ثبات و آرامش خاطر دارند هرچند

می‌توانند با تغییرات و بی‌نظمی‌ها کنار بیایند اما نیاز مبرمی به احساس امنیت و آرامش دارند. به آنان کمک کنید که این احساس ارزشمند امنیت و ثبات را که منجر به آرامش می‌گردد، احساس کنند. مطمئن باشید که برنده‌ی نهایی شما خواهید بود.

فراموش نکنید:

**سازمان شما بخشی از جامعه است، همانند مزرعه!**

**پس، برای برداشت، ابتدا باید کاشت!**

و به یاد بسپارید: مدیر شایسته مدیری است که برای هر عمل خود، جواب قانع‌کننده‌ای دارد!

اما یکی از اصول مهم مدیریت انجام درست کارها می‌باشد:

\* کارها را درست انجام دهید \* با دلایل درست انجام دهید

\* با آدم‌های درست انجام دهید \* در زمان درست انجام دهید

\* با نظم درست انجام دهید \* با شدت و قدرت درست انجام دهید.

سپس به تماشای نتایج درست بنشینید!

به هر حال احراز و انجام مدیریت کار دشواری است چنانچه

«عطار نیشابوری» می‌سراید:

گه پیشرو نبرد می‌باید بود گه پیرو اهل درد می‌باید بود

القصد به سرسری به سر می‌نشود کاریست عظیم، مرد می‌باید بود

اما مدیریت هم یک کار است، کاری که باید با عشق انجام پذیرد.

بهتر است از «جبران خلیل جبران» بشنویم که کارکردن با عشق را

توصیه می‌کند و می‌گوید:

کار، عشقی است که به تصویر کشیده شده است.

من می‌گویم: زندگی به راستی، تاریکی است مگر آنکه شوق و کششی

باشد و هرگونه شوقی نایبناست مگر آنکه دانشی باشد و هرگونه دانشی

بیهوده است مگر آن گاه که «کاری» باشد و هر کاری میان تهی است مگر آن گاه که عشقی باشد و هنگامی که با عشق «کار» می کنید خود را به خود و به یکدیگر و به خداوند پیوند می زنید!

اکنون به تحلیل بعضی از مفاهیم می پردازیم:  
حتماً شما از لسان قلم ما بارها شنیده اید که مدیر باید «بینش» داشته باشد. اما...

### بینش چیست؟

بینش، نقشه‌ی راه‌ها را در ذهن آدمی ترسیم می کند. آنها علائم و اهدافی هستند که فقط کسانی می توانند آنها را ببینند که در جست و جویشان باشند!

به بیانی دیگر: بینش، نگریستن از میان ظلمات شب است به فردایی درخشان و روشن! بدون بینش، افراد به راهنمایی های گران و بسته می شوند و بدون وجود چنین راهنمایی هایی خیلی سریع در تاریکی ها و ظلمات سرگردان و گم می شوند! فراموش نکنید:

**همان گونه که برای خوب دیدن باید چشم فرو بست!**  
**همان گونه برای خوب صحبت کردن باید خاموش ماند!**

### تضاد چیست؟

تضاد و تعارض همیشه ناخوشایند و دردسر ساز نیست بلکه دارای جنبه های مثبت هم هست.

تضاد به افراد کمک می کند، همان طور که دیدگاه خود را درک می کنند نظرات دیگران را هم بفهمند و به ایده های جدیدی دست

یابند. به طور مثال: اگر من یک اسکناس داشته باشم و شما هم یک اسکناس و آنها را با هم معاوضه کنیم هر کدام دارای یک اسکناس خواهیم بود. اما اگر من یک ایده داشته باشم و شما هم یک ایده و آنها را با هم در میان بگذاریم آن گاه هر کدام صاحب دو ایده می شویم. به بیانی دیگر: تضاد یعنی تفاوت ایده ها که می توانند در تعامل با یکدیگر باشند. بی شک در چنین حالتی است که شما و کارکنانتان امکان کارکردن در محیطی سرشار از اعتماد و خلاقیت و پیشرفت را خواهید یافت.

### ترس چیست؟

ترس باعث می شود کارکنان، زمان و استعداد و انرژی خود را به طور کامل صرف حمایت از خود کنند و این در حالی است که شما نیاز دارید تمام توانایی آنان معطوف انجام دادن امور سازمان گردد. پس، ترس را از دل کارکنان بیرون کنید و به جای آن اعتماد و عشق را جایگزین نمایید.

«امام کاظم (ع)» می گویند: بدترین مردم کسی است که به دلیل وحشت، مردم از او بترسند و حساب ببرند!

### \* پنهان کاری ممنوع!

هرگز و در هیچ موردی با کارکنان خود پنهان کاری نکنید، بسیار شفاف و روشن باشید و به آنان بفهمانید که یک مدیر قوی و موفق نیازی به پنهان کاری در هیچ موردی ندارد. به کارکنان خود بگویید که دقیقاً چه انتظاری از آنان دارید، صریح باشید و شفاف!

اگر این گونه عمل کنید، راه را برای آنان هموار ساخته اید و بدین

ترتیب آنان خواهند دانست برای بهتر بودن چه باید بکنند و چگونه می‌توانند موفق باشند. هرگز اجازه ندهید کلام شما توسط چند نفر دهان به دهان گردد تا به کارکنان برسد!

به هر حال کاری نکنید که وقتی وارد اداره می‌شوید و در حالی که سرخود را بالا گرفته و می‌روید، کارکنانتان با دیدن شما زیر لب زمزمه کنند و برای یکدیگر بخوانند:

در گردش ایام چو کردم نظری از مردم و آدمی ندیدم اثری  
هرجا که سری بود فرو رفته به خاک هرجا که خری بود برآورده سری  
زیاد ناراحت نشوید ولی ایمان داشته باشید که اگر روش نامطلوبی  
داشته باشید این سخنان و اشعار لطیف و جذاب تقدیم شما هم  
خواهد شد! و کاری نکنید که برایتان بسرایند:

کسی در سایه‌ات هرگز نیاسود به عمری کار دیواری نکردی

**نکته مهم!** از جابجایی پی‌درپی و بدون هدف کارکنان پرهیز کنید!  
بسیاری از مدیران معتقدند که یک کارمند نباید مدت مدیدی در  
یک شغل باقی بماند زیرا ممکن است آلوده به مسائل مالی گردد و  
می‌گویند: «انسان مانند آب است که اگر یکجا بماند مرداب گردد.»

این تفکر بدون شک و صد درصد اشتباه می‌باشد!

به استناد حکایت آتی. لطفاً آن را با دقت بخوانید:

### «حکایت ماندن و مرداب شدن»

بهترین کمکی که می‌توانید به کسی بکنید این است که مسئولیتی را به او  
بدهید و به او بفهمانید که به او اعتماد دارید!  
«بوکر واشنگتن»

بایزید بسطامی به یکی از یارانش که اعتقاد داشت آدمی برای مرداب نشدن مرتب باید به سیر و سفر پردازد گفت:  
 «ای احمد! تا کی سیاحت و گرد عالم گشتن؟»  
 احمد گفت: «ای شیخ! چون آب یکجا ایستد مرداب شود.»  
 بایزید گفت: «چرا دریا نباشی تا مرداب نشوی و آرایش نپذیری؟»

خانم / آقای مدیر عزیز!  
 متوجه شدید؟ اگر نشدید مهم نیست! زیرا «دام راس» می گوید:  
 زیاد درباره آنچه که نمی دانی تکران مباحث  
 بلکه بیشتر تکران دانشی باش که می پنداری صحیح است  
 ولی در عوض صحیح نیست!  
 اما «دیاناوست لیک» جُستن توانایی ها و بی پروایی و خودباوری را  
 عامل یک موفقیت بزرگ می داند و می گوید:  
 زندگی حرکت است و صعود،  
 زندگی تسلیم است و ایثار،  
 کارهایی درست و در زمانی مناسب.  
 شهامت آغاز و آگاهی و ایمان،  
 به قداست ثانیه ها،  
 تنها چیزی است که به آن نیازمندی.  
 آن گاه نو خواهی شد که  
 کهنه را سراسر رها کنی.  
 نباید در همانی که بوده ای، بمانی  
 همیشه راه دیگری به سوی آگاهی پیش روی توست

پرو، بیال و دگرگون شو.

نیرویی که بدان نیازمندی از ژرفا به سطح می جوشد  
به خود آگاهی می پیوندد و دگرگونه ات می کند.

تازگی را بجوی

به تواناییهای بیندیش

بی پروایی خود را نشان بده

دگرسانی را بپذیر

حق خود را باور بدار

تا از آن تو گردد.

حُب، برویم سراغ تحلیل بقیه ی مفاهیم:

انگیزه چیست؟

انگیزه یعنی: شکل گیری شدت انرژی در جهت نیروی درونی  
افراد به منظور برآوردن نیاز که موجب آغاز عمل و یا رفتاری می گردد.  
به بیانی دیگر: ایجاد عاملی که اغلب با حیرت و ناباوری به آن  
می نگریم زیرا تأثیری جادویی و باورنکردنی بر افراد دارد و با ایجاد  
شور و شوق و اشتیاق آنها را به سوی کار بهتر و نتایج برتر هدایت  
می کند.

عوامل انگیزه: ارتباط سالم و لطیف و سرشار از محبت و مهربانی  
بین کارکنان و مدیر که در نهایت به رضایت مندی آنها از شغلشان منجر  
می گردد.

اما نشانه های بی انگیزگی:

- \* عدم همکاری در فعالیت هایی که تلاش و جدیت بیشتر می طلبد.
- \* خودداری از انجام کارهای اضافه بر وظایف معمولی.

- \* عدم حضور به موقع در محل کار.
  - \* ترک مستمر محل کار یا غیبت غیرموجه.
  - \* بی توجهی به زمان تنظیم و تحویل گزارش ها و کارها.
  - \* ضعف کیفیت در انجام وظایف.
  - \* شکوه و شکایت دائمی از موضوعات ساده و بی اهمیت.
  - \* عدم اطاعت از دستورات مافوق.
- «نگارنده» می گوید: «انگیزه» موتور حرکت و جهش کارکنان می باشد!

### کارآیی در کوتاه مدت چیست؟

یعنی: استفاده از حداقل منابع ممکن از جمله؛ وقت و فن مدیریت برای تحقق بخشیدن به هدفی. برای این منظور سازمان نیاز دارد که نظم ویژه ای پیدا کند و برای این کار فقط نیازمند یک چیز است: انضباط!

«گوته» می گوید: سوار نیک و یاران خوب از هرمانعی می گذرند!

### کارآیی در بلند مدت چیست؟

یعنی: سازمان باید کارآفرین باشد، آینده نگر باشد، نیازهای فردای مشتری خود را تصور کند و آن نیازها را در جهت منطقی تأمین نماید که برای این منظور باید خلاق و آماده ی خطر کردن باشد و هیچ کس غیرقابل جایگزین نباشد.

شکسپیر می گوید: شیرین ترین چیزها با رفتارشان تُرش می شوند!



### اقتدار چیست؟

اقتدار یعنی: شما مرکز یک دایره هستید که وسعت درونی آن، میزان اقتدار شما را نشان می‌دهد و بیرون از دایره، شما اقتداری ندارید.

### اقتدار بدون قدرت یعنی چه؟

یعنی: حق دارید به کسی بگویید چه کاری را انجام دهد اما اگر او آن کار را انجام نداد، شما هیچ کاری از دستتان بر نمی‌آید.

### مسئولیت یعنی چه؟

یعنی: میزان درخواست سازمان از شما.

### کار سازمانی چیست؟

در یک سازمان، کار تیمی باید به گونه‌ای باشد که هرکس از دیگری پشتیبانی کند تا به این ترتیب هیچ کس غیرقابل جایگزینی نباشد.

### عشق سازمانی یعنی چه؟

یعنی: من به جای تو، یعنی: عبور از خویشتن.  
 یعنی: خود را پلی ساختن تا دیگران از آن عبور کنند.  
 یعنی: دوست داشتن بی‌بهره همکاران.  
 یعنی: بردوست رسیدیم چو از خویش گذشتیم  
 از خویش گذشتن چه مبارک سفری بود!

### ایده چیست؟

ایده فرزند خلاقیت است و همیشه در ابتدا به نظر مسخره می‌رسد

ولی کم‌کم پس از مدتی، کار به جایی می‌رسد که این ایده‌ی پیش پا افتاده و مسخره برای همه، امری مسلم و حقیقی می‌شود! فراموش نکنید: پیشرفت دائمی فقط با سخت‌کوشی کارکنان حاصل نمی‌شود بلکه آنان می‌بایست خلاقیت داشته باشند. در یک سیستم سازمانی اعتماد مهم‌تر است یا احترام؟ آیا می‌توانید به افرادی که به آنان احترام نمی‌گذارید اعتماد کنید؟ جواب درست:

بله می‌توانم، شاید آنان به اندازه‌ای که من دوست دارم هوشیار نباشند اما می‌دانم که آگاهانه و عمدی به من ضربه نخواهند زد.

**چگونه می‌توان تضاد را به تفاهم تبدیل نمود؟**

با ایجاد جوّ احترام، تضاد، به تضاد سازنده تبدیل می‌شود به گونه‌ای که مدیر و کارکنان از یکدیگر می‌آموزند و یک گروه همکار را تشکیل می‌دهند.

**مدیریت برتر گروهی یعنی چه؟**

یعنی: حرکت براساس تعاون، تفاهم، اعتماد و احترام متقابل.

**چه تفاوتی بین مدیریت ژاپنی و آمریکایی وجود دارد؟**

در مدیریت آمریکایی تصمیم‌ها سریع گرفته می‌شوند اما اجرای آن کند است.

در مدیریت ژاپنی اتخاذ تصمیم مدت زیادی به طول می‌انجامد اما به سرعت و به درستی اجرا می‌شود.

اکنون پای صحبت مدیر صنایع بوش آلمان می‌نشینیم که می‌گوید:

بهترین و شایسته‌ترین مدیر کسی است که نیازهای اساسی انسان (کارکنانش) را می‌فهمد!

اما نیازهای اساسی انسان عبارتند از:  
بقا - عشق - قدرت - آزادی - تفریح و لذت. و یک مدیر کارآمد،  
مدیری است که همه‌ی این موارد را در سازمان خود لحاظ می‌کند.

**قاطع بودن یعنی چه؟**

قاطع بودن یعنی آنکه شما احساسات خود را چه خوب و چه بد  
با کلماتی مؤدبانه بیان کنید. شما نمی‌خواهید دیگران را ناراحت کنید  
ولی نباید از حق خودتان نیز بگذرید.

فراموش نکنید: بی‌ادب و گستاخ بودن با قاطع بودن متفاوت است!  
و قاطعیت با قاتلیت نیز فاصله بسیاری دارد!

**وفاداری سازمانی یعنی چه؟**

وفاداری به این معنا نیست که من با هر چه شما می‌گویید موافقت  
کنم. بلکه وفاداری یعنی اینکه من و شما علیرغم اختلافات جزئی که  
داریم، آرمان‌های مشترکی هم داریم و با تکیه بر ایمانی محکم و نیز با  
اعتماد و پایداری و محبت به یکدیگر برای نیل به همین آرمان‌ها  
تلاش می‌کنیم!

اما ممکن است بپرسید: چگونه تشویق کنیم؟  
لطفاً یادداشت کنید:

- \* کارکنان را در ابتدای کار، تشویق و در پایان کار تحسین کنید.
- \* به کارکنان خود با صراحت بگویید که چه کار درست و  
شایسته‌ای را انجام داده‌اید.

\* با چند لحظه سکوت، فرصت دهید خوشحالی و رضایت شما را احساس کنند.

\* تشویقشان کنید که همیشه درست رفتار کنند.

\* با قدردانی، دستی بر شانه‌شان بزنید و یا با آنها دست بدهید و آنها را در منظر نگاه همگان تشویق کنید.

فراموش نکنید:

**تشویق در ابتدای کار انجام می‌شود و تحسین در پایان کار!**

«شکسپیر» می‌گوید:

**«تحسین» در حکم دستمزد است و غالباً فراتر از آن!**

یک پرسش:

**— به نظر شما فضای زور و اجبار بهتر است یا گفت و شنود؟**

.....  
وقتی در محیط کار به جای زور و اجبار، گفت و شنود را جایگزین می‌کنید، کارکنان احساس قدرت می‌کنند و کار را با کیفیت انجام می‌دهند.

بدون شک، هر قدر یک مدیر در ایجاد محیطی آرام و بدون تنش و درگیری و نیز به دور از زور و اجبار برای حل مشکلات، توانا تر باشد به همان میزان در پیشرفت و نیل به هدف‌های سازمان، موفق‌تر خواهد بود!

**عامل استرس‌زا در محیط کار چیست؟**

عوامل فیزیکی: نور، صدا، حرارت، نقش‌های متضاد، مسئولیت، تغییر، ابهام در کار و حجم کار.

## عامل سازمانی:

اختیارات محدود، عدم حمایت مافوق، رفتارهای مافوق و وضعیت مالی.

## پیامدهای استرس در محیط کار:

انجام اشتباهات مستمر و متوالی، عدم حضور فکری در سازمان، پرخاشگری به دیگران، افسردگی و عزلت نشینی، تأخیر، غیبت، عملکرد پایین و خرابکاری.

## پیامدهای استرس در جسم:

افزایش یا کاهش فشار خون، تپش قلب، زخم معده، افزایش کلسترول، بی حسی و بی حالی مستمر.

آقای مدیر! فراموش نکنید:

کارکنان سالم و تندرست دستاوردهای سازمان را افزایش می دهند!  
و به یاد بسپارید: وقتی که مدیر یا کارکنان نسبت به خود احساس خوبی دارند به نتایج خوبی هم می رسند!  
و بی شک، سالم زیستن، کلید موفقیت است!

اکنون چند پرسش:

— خانم / آقای مدیر! آیا تا به حال کاری درباره ی کارکنان خود کرده اید که به آن افتخار کنید؟ چرا؟

.....

— آیا فکر می کنید کارکنانان به شما افتخار می کنند؟ چرا؟

.....

جوابتان هرچه باشد به حکایت آتی توجه فرمایید:

## «حکایت لکنت زبان من و مدیرم»

از راه‌هایی مروید که روندگان آن بسیارند  
از راه‌هایی بروید که روندگان آن کم‌اند!

«عیسی علیه‌السلام»

از موقعی که یادم می‌آید جثه‌ی کوچکی داشتم، غالباً لکنت زبان داشتم و بسیار خجالتی، بدترین ساعات درسم، زمانی بود که انشاء داشتیم و سخت‌تر از آن، لحظه‌ای که مجبور بودم انشایم را بخوانم. همه این کمبودها باعث شد که انگیزه خوبی برای درس خواندن داشته باشم و همین انگیزه باعث شد که در تمام دوران تحصیلم از دوره ابتدایی گرفته تا دوره دانشجویی‌ام را با نمراتی عالی طی نمایم. مرگ ناگهانی مادرم مرا بیشتر از همیشه منزوی کرد، مادر رفت و من ماندم و دو برادر کوچک‌تر و یک پدر مهربان که خیلی زود تنها شد و حقوق اندک بازنشستگی او که بی‌شک نمی‌توانست جوابگوی هزینه‌ی معاش خانواده‌مان باشد.

همه این‌ها باعث شد که خود را در پشت میز شرکتی بیابم که مسئولیت جوابگویی و اعلام مشخصات اجناس را به عهده داشتم. قدیم می‌گفتند: آدم از هر چی بترسه سرش می‌آید!

من از انشاء خواندن نفرت داشتم چون با لکنت زبان و احساس خجالتی که داشتم اساساً دوست نداشتم در منظر چشمان افراد ظاهر شوم و حالا هر لحظه می‌بایستی این تجربه تلخ را تکرار کنم.

وقتی می‌خواستم صحبت کنم، پنداری از بالای بلندترین کوه دنیا به پایین پرتاب می‌شدم، خیس عرق بودم و لکنت زبانم در اوج!

ده روز بعد...

روز به روز لاغرتر می شدم چون آنقدر فشار عصبی داشتم که نمی تونستم درست و حسابی غذا بخورم ضمن آنکه چندین بار هم اطلاعات غلط به مشتریان دادم و خبرش به گوش رئیس رسید. تا اینکه بالاخره یک روز...

تازه پشت میز کارم نشسته بودم که منشی رئیس تلفن زد و گفت: «آقای مدیر با شما کار دارند».

دل تو دلم نبود. در زدم و وارد اتاق مدیر شدم، سلام کردم جواب سلام را داد و گفت: «بفرمایید»

چشم روی میزش افتاد پرونده ام را دیدم، دلم لرزید. با خودم فکر کردم حتماً می خواهد مرا اخراج کند!

پرونده ام را بست و چند کلمه ای نوشت و رو به من کرد و گفت: «خب، خانم، حالتون چطوره؟»

لکنت زبانم چند برابر شده بود. اصلاً نمی تونستم صحبت کنم.

خیس عرق بودم و به سختی گفتم:

بَـ... بَـ... بَـ... قُ... قُ... قُ... قربان بـ... بـ... خشید... تـ... مـ... ن...

بیخشید... قر... بان... من... چند... بار... اشتباه... کردم!

اصلاً نمی تونستم صحبت کنم.

با خودم فکر می کردم چطوری به پدرم بگویم که اخراج شدم. با این هزینه ی زندگی چه کنم؟ ای خدا...

یه لحظه با خود می گفتم: خدا را شکر که فکر کردنم دچار لکنت نیست وگرنه حتی نمی تونستم درست و حسابی فکر کنم!

صدای رئیس پرده پندارم را پاره کرد.

خب خانم، نگفتید که از کارتان راضی هستید یا نه؟

و ادامه داد: اگر کار خاصی دارید بفرمایید فقط می خواستم بگویم:

از کار شما راضی هستم و شما نمونه و الگوی مناسب و مطلوب اخلاق هستید.

به همین بهانه و بنا به رسمی که ما، در شرکت داریم شما را جزو کارمندان نمونه انتخاب کرده ایم و یک ماه دیگر در مراسمی که به همین مناسبت برگزار می شود سه نفر کارمند نمونه در کل کارکنان شرکت به انتخاب هیئت داوران معرفی می شوند. ولی فعلاً هدیه ی مختصری را برایتان تهیه کرده ایم که می توانید از خانم منشی بگیرید. حیرتناک احترامی گذاشتم و از اتاق مدیر خارج شدم و خانم منشی با لبخندی هدیه ی مربوطه را به من داد و تبریک گفت: در پشت میز کارم شتابناک آن را باز کردم، یک کتاب بود به نام:

«لطفاً گوسفند نباشید!»

اول یکه خوردم. یعنی چه؟ حتماً منظورش من بودم! کتاب را گشودم، در صفحه اول آن نوشته بود: خوب من!

تا نکوشی در نخواهی یافت

و اگر به تمامی نکوشی، نکوشیده ای

اگر با تمام وجود کوشیدی و باز ناکام ماندی،

ز نهار که هرگز شکست نخورده ای

از رسیدن است که می بالی

از کوشیدن است که می آموزی

و از رفتن است که پیروز باز می گردی

باور کن! خود را باور کن!

چنان توانایی که باور نتوانی کرد

به کارهایی قادری که هرگز تصورش را هم نمی کردی

به جز حصار ذهن تو نسبت به آنچه خیال می کنی



ناتوان از انجام دادن آن هستی  
توانایی‌هایت هیچ مرزی نمی‌شناسند  
میندیش که نمی‌توانی!  
بیندیش که می‌توانی!

کلمات را در مسیر بازگشت، در آشپزخانه و به‌هنگام خواب  
می‌خواندم و می‌بلعیدم و می‌چشیدم و می‌فهمیدم. کلمات لحظه  
به‌لحظه در تاروپودم فرو می‌رفتند و تمام ذرات روحم را متلاشی  
می‌کردند و از آن میان تفکر نوینی شکوفا می‌گردید.  
همان شب تا صبح بخش اعتماد به‌نفس کتاب را بارها و بارها  
خواندم.

آه خدایا! حیرتناک بود!

و بخش دعا که ایمان جدیدی را به‌من بخشید.  
فردای آن‌روز دیگر آدم قبلی نبودم، بسیار پرانرژی و سرحال بودم.  
تعدادی از عبارات تأکیدی کتاب را که بر روی یادداشت کوچکی  
نوشته بودم مرتب می‌خواندم.

از تمبر یاد بگیرید که تا رسیدن به‌مقصد به‌نامه می‌چسبد!

چند ماه بعد...

پشت میز کارم نشستم، صحنه حیرتناکی را دیدم: یک کتاب بود و  
یک شاخه‌ی گل!

کاغذ کادو را باز کردم و نظرم درست بود، یک کتاب به‌نام:

«لطفاً موفقیت را باور کنید!»

با اشتیاق کتاب را گشودم در صفحه اول آن نگاشته بود:

مهربانم!

آموختن آسان نیست

خستگی هرآن در کمین است

آزرده می‌شوی، احساس شکست می‌کنی  
 شک می‌کنی که رها کنی و بگذری  
 می‌خواهی برکناره روی و وانمود کنی که اتفاقی نیفتاده اما نه...  
 تو بازنده نیستی بلکه،  
 یک مبارزی.

پیش از آنکه برنده باشیم باید بازنده باشیم  
 باید گاه بگیریم تا بتوانیم روزی بخندیم  
 باید آزرده شویم تا روزی توانمند باشیم  
 اگر پیوسته بکوشی و ایمان داشته باشی  
 در پایان، پیروزی از آن تو خواهد بود!  
 تولدت مبارک، به بهانه ده / بهمن  
 اما فراموش نکن:

مادران ما برای تولد ما رنج بسیاری کشیدند،  
 ما نیز برای تولد دوباره باید درد فراوانی را تحمل کنیم!  
 و به یاد بسیار سخن حضرت مسیح را که فرماید:  
 تنها کسانی به خلوت حق راه می‌یابند که در دنیا دوبار متولد شده باشند!  
 صدای سکوت بود و چک‌چک دانه‌های اشک من که بر روی  
 کتاب و گل می‌بارید.

از فردای آن روز من آدم دیگری شده بودم.  
 پرتوان، پرانرژی، قوی و امیدوار.  
 مشتریان را با خوشرویی و سرعت جوابگو بودم.  
 لبخند یار همیشگی لبانم بود.  
 و... حیرتناک است اگر بگویم:  
 روز به روز لکنت زبانم بهتر می‌شد.  
 البته اصلاً دیگر به آن فکر نمی‌کردم!

روز برگزاری جشن کارمند نمونه فرا رسید.

پدر و دو برادر هم با من آمده بودند.

مراسم آغاز شد و آقای مدیر از جمع هیئت مدیره برخاست و دقایقی صحبت کرد و سپس اسامی سه کارمند نمونه اعلام شد...

بناگاه دستان خود را در میان دستان گرم پدرم دیدم و نگاه خیس پدر که می‌گفت: «دخترم اسم تو را خواندند!»

و من همچون خواب آلودگان نیمه بیدار به صحنه رفتم، نمی‌دانستم خوابم یا بیدار؟ دوست داشتم از ته دل فریاد بکشم.

برابر اعلام قبلی هر کارمند نمونه می‌بایستی پنج تا ده دقیقه صحبت کند، بغض گلویم را می‌فشرد هر وقت چشمم به نگاه شرجی پدرم می‌افتاد و به سیمای مهربان مدیرم.

اما به هر حال می‌بایستی صحبت می‌کردم.

نمی‌دانستم چه بگویم اما کلمات از زبانم و اشک از چشمانم جاری شدند و چنین گفتم:

به عمق نومیدی رسیده بودم

و تاریکی، چتر خود را بر همه حضورم کشیده بود

فرسوده بودم و خود را به دیوار زندان خیالی‌ام می‌کوبیدم

حیاتم تهی از گذشته و عاری از آینده بود

و ناتوانی و ناامیدی و یأس، سه یار دیرینه‌ام بودند

اما عبارتی کوچک از انگشتان دیگری ریسمانی شد در دستانم.

آنگاه مرا از پرتگاه ناامیدی به بلندای امید و استواری و عشق کشانید.

سپس قلبم با شور زندگی شعله‌ور شد

معنای تاریکی را نمی‌دانم

اما به من آموختند و من آموختم که چگونه بر آن غلبه کنم.

نگاهم بر موهای سپید و نگاه خیس مدیرم رفت، از پس پرده  
اشک چشمانم او را که همچون پدری مهربان بود می‌نگریستم و با  
لبخندی که شوری اشک را در میان لبانم احساس می‌کردم گفتم:  
این چند سطر، دل نوشته‌ی من است نه دست نوشته!

آقای مدیر!

سپاسگزارم!

نه تنها برای آنچه که هستی

بلکه برای آنچه که از من می‌سازی

سپاسگزارم

برای بخشی از وجودم که تو شکوفایش کرده‌ای

سپاسگزارم

چون دست بر روح فسرده‌ام نهادی

و گنجینه‌های پنهان وجودم را آشکار نمودی

سپاسگزارم

چون یاری‌ام کردی

که کارروزان‌ام

نه یک سرشکستگی

بلکه ترنم ترانه‌ای باشد

و سپاسگزارم

چون بیش از هر کیش و آیینی

به‌رویش من یاری رساندی

و فراتر از هر سرنوشتی

شادی‌زا به‌من ارزانی داشتی

این همه را هدیه داده‌ای

و شاید یک مدیر شایسته بودن در نهایت به‌همین معنا باشد!

همه‌ی حُصار از جای برخاستند و بیشترین آنها با نگاهی خیس و لبخندی بی‌دریغ بر لبانشان با شوق دست می‌زدند و من که از ته دل می‌گریستم...

شب هنگام پدرم مرا در آغوش گرفت و گفت:  
«دخترم من به تو افتخار می‌کنم!»  
و من در دل خود می‌گفتم:  
و من به مدیرم افتخار می‌کنم. او بود که مرا رها نید!

خانم / آقای مدیر!

— تاکنون شبیه چنین کارهایی را برای کارکنان خود انجام داده‌اید؟

.....  
اکنون می‌پردازیم به شاخص‌های: «یک مدیر موفق!»  
مدیر موفق کسی است که:

- \* به‌زوایای تکنیکی کار آشنایی دارد.
- \* فرایند کار را با دقت تمام سازماندهی می‌کند.
- \* اطلاعات جامعی از نمای کلی کار دارد.
- \* همیشه سنجیده رفتار می‌کند.
- \* همواره در جست و جوی یافتن راهی برای انجام بهتر کارها می‌باشد.
- \* کارکنان را به‌ارائه پیشنهاد و ایده برای دستیابی به کار آیی و اثربخشی تشویق می‌کند.
- \* در محیط کار، الگوی شایسته‌ای از خوبی، پاکیزگی و کاردانی برای دیگران است.
- \* همواره در حال نظارت بر روند انجام کار، تنوع کاری و پیوند کارکنان با یکدیگر می‌باشد.

\* حضور در مناسبت‌های تلخ کارکنان خود را مانند: از دست دادن عزیزان، بیماری و مشابه آن را به همراه کمک‌های مالی هرگز از دست نمی‌دهد.

\* حضور در مناسبت‌های شیرین کارکنان خود را مانند: ازدواج، تولد کودک و مشابه آن را به همراه کمک‌های مالی هرگز از دست نمی‌دهد.

\* برای ارتقاء عملکرد شغلی و یادگیری مهارت‌های جدید کارکنان تلاش می‌کند.

\* به آموخته‌های خود عمل می‌کند.

\* معمولاً با اعمال خود نصیحت می‌کند و گاه با زبان.

\* نیازهای عمیق و ضروری کارکنان خود را می‌داند.

\* اهداف خود را به زیرمجموعه‌ی خود تفهیم و در قالب برنامه‌ریزی‌های روزانه و هفتگی می‌گنجاند.

\* از ارزش‌گوش دادن و تأثیر آن بر روحیه کارکنان خود آگاه است.

\* از هر گفت و گویی برای دانستن جزئیات استفاده می‌کند.

\* در موقع گوش دادن فوراً عکس‌العمل نشان نمی‌دهد و قضاوت نمی‌کند.

\* به احساسات کارکنان احترام می‌گذارد.

\* بدون شناخت و تحلیل کافی از میزان رشد و توانایی‌های افراد هیچ‌گاه پروژه‌های کاری را به آنها محول نمی‌کند.

\* خوب می‌داند که دگرگونی از عمل حاصل می‌شود نه از شعار دادن.

اما «میرزا علی اکبر صابر» سفارش بامزه‌ای برای مدیران دارد:

خواهی اگر آسوده‌کنی عیش به دنیا

خواهی که گرفتار تگردی تو به غم‌ها

منگر تو بر آن کارگر بی سر و بی پا  
در فکر خودت باش فقط، یکه و تنها

خلاصه، یک مدیر موفق یعنی:

یک مدیر شایسته - یک مدیر خوب - یک مدیر دوست داشتنی -  
یک مدیر محبوب و در نهایت، کسی است که کارکنانش او را نعمتی  
می دانند که باید به پیشگاه خداوند به پاس حضور سبزش «شکر» کنند  
و نه مصیبتی که باید «صبر» کنند تا روز رفتنش!  
صحبت از شکر و صبر شد حکایت جالب آتی را بخوانید:

### «حکایت شکر و صبر»

روزی هارون الرشید خلیفه‌ی عباسی به وزیران خود گفت: «امروز  
می خواهیم از خانه‌ای که برای دیوانگان ساخته‌ایم بازدید کنیم»  
مقدمات کار مهیا شد و ساعاتی بعد هارون الرشید به بازدید اولین  
مکانی که مخصوص بیماران روانی بود پرداخت در حین بازدید  
مردی که ظاهر آرام و آراسته‌ای داشت به خلیفه نزدیک شد و تقاضای  
پرسشی کرد.

هارون الرشید به همراهانش دستور داد که بگذارند تا آن مرد  
نزدیک شود. مرد نزدیک شد و گفت: «ای هارون الرشید! اکنون تو  
خلیفه هستی و من ظاهراً مردی مجنون»  
هارون الرشید گفت: «حرفت را بزن».

مرد گفت: «پرسشی دارم اما قبل از آن شرطی»

هارون الرشید گفت: «چه شرطی؟»

مرد گفت: «اگر توانستید به پرسش من پاسخ دهید من کماکان در  
این محل می مانم ولی اگر نتوانستید پرسش مرا پاسخ گوئید دستور

دهید تا مرا که دیوانه نیستم رهایم کنند تا از این دیوانه خانه بیرون بروم».

هارون الرشید با حیرت نگاهی به همراهان خود کرد و به آنان نجاوکنان گفت: «یعنی این مرد دیوانه پرسشی دارد که من خلیفه قادر به جوابگویی نیستم؟»

سپس رو به مرد کرد و گفت: «شرط تو را قبول دارم اکنون پرسش خود را بپرس».

مرد در نهایت آرامش گفت: «ای خلیفه! این حدیث را قبول دارید که از پیامبر اکرم (ص) است که می‌فرمایند:

**دنیا بر دو حالت است:**

**حالت اول آنکه مصیبتی به تو رسیده که باید صبر کنی!**

**حالت دوم آنکه نعمتی به تو رسیده که باید شکر کنی!**

هارون الرشید گفت: «آری این حدیث قدسی است و معتبر»  
مرد گفت: «حال ای خلیفه! اگر شبی شما در پشه‌بند خود خوابیده باشید و تکان خوردن‌های ممتد شما را بیدار کند و ملاحظه کنید که غلام سیاه قوی هیکل شما، آن کاری را که نباید، با شما انجام می‌دهد و...! خلاصه اکنون در نیمه‌ی راه است آیا این حالت، نعمت است که باید شکر کنید یا مصیبت است که باید صبر کنید؟»

لبان همراهان خلیفه به‌خنده نشست و با چشم غره‌ی خلیفه، خود را جمع کردند و چشم به هارون الرشید دوختند.  
دقایقی گذشت...

خلیفه جوابی نیافت و با خشم به وزیر خود گفت:

«این مردک را از این محل بیرون کنید که از همه عاقل‌تر است!»

خب، امیدواریم که شما برای کارکنان خود نعمتی باشید قابل

شُکراً نه مصیبتی غیرقابل صبر!



اکنون دو پرسش:

— آیا شما خود را برای کارکنانتان نعمت می‌دانید یا مصیبت؟ چرا؟

— آیا دوست داشتید که یک مدیر مثل خودتان داشتید؟ چرا؟

اکنون می‌رویم سراغ یکی از مباحث مهم مدیریت یعنی: جلسه!

### «چگونه باید جلسه برگزار کنیم؟»

البته قبل از وارد شدن به این بحث باید بگوئیم که مردم ما وقتی تلفن می‌زنند و یا مراجعه حضوری دارند و خانم منشی با ملاحظت خاصی می‌فرمایند «آقای مدیر جلسه هستند»

وقتی می‌پرسند: «کی تمام می‌شود؟»

منشی می‌فرماید: «معلوم نیست!»

و بی‌شک آنانی که از دور یا نزدیک دستی برآتش دارند لبخندی بر لبانشان می‌نشیند! چرا؟

چون در کشور ما این مطلب مُد شده یا به فارسی «باب» شده!

مانند دکترهایی که در مطب خود مگس می‌پراندند و وقتی کسی تماس می‌گیرد خانم منشی با صدایی اهورایی می‌فرمایند:

«وقت آقای دکتر تا سه ماه دیگر پُر است اگر می‌خواهید برایتان وقت رزرو کنم!» البته جالب است که این روش به رونق کار این‌گونه پزشکان کمک فراوانی کرده است.

اما جلسه در سازمان‌ها (به‌ویژه در ادارات دولتی) چند تعریف دارد:

## حالت اول:

آقای مدیر دیشب به دلایلی ... نخوابیده‌اند و اکنون بعد از صرف یک پرس جوجه کباب رایگان روی کاناپه‌ی مخصوص که برای این کار تدارک دیده‌اند به خواب عمیقی فرو رفته‌اند.

## حالت دوم:

آقای مدیر با چند نفر از دوستانشان که مدت‌ها بود آنها را ندیده بودند مشغول گفتمان‌های مزاح‌وار می‌باشند و از برکت پول پذیرایی که برای این مراسم تخصیص یافته مشغول نوشیدن شیرکاکائو و قهوه و میل کردن موز درجه یک و پرتقال تامسون می‌باشند.

توضیح: در بسیاری از موارد این‌گونه مدیران به دلیل زخم معده (مصلحتی) به همراه میوه، کمپوت آناناس هم میل می‌فرمایند. جالب است بدانید که بعضی از مدیران متعهد حتی پول سیگار خود را از هزینه‌ی «پذیرایی» تأمین می‌کنند.

البته در این موارد بسیار بسیار جزئی و ناقابل، مدیر مالی و تدارکات به همراه رئیس دفتری که همه کار و همه کار... برای آقای مدیر انجام می‌دهد اهتمام لازم را مبذول می‌دارند و با تهیه یک فاکتور صوری برای خرید چای و یا شیرینی جبران هزینه سیگار آمریکایی آقای مدیر «ضدامریکایی!» را می‌نمایند.

اینجاست که شیخ آجل «سعدی» می‌سراید:

درویش و غنی بنده این خاک درند آنان که غنی‌ترند، محتاج‌ترند

## حالت سوم:

این حالت آبرومندانه‌تر از حالت اول و دوم می‌باشد زیرا این حالت واقعاً جلسه اداری است که با حضور مدیران برای

تصمیم‌گیری در خصوص پرداخت وام به کارکنان منعقد شده است البته تمام شرایط و وضعیت حالت دوم را دارد.

ناگفته نماند: انعقاد این جلسات از نظر طب بالینی بسیار مهم و ضروری می‌باشد زیرا باعث می‌گردد که کمبود ویتامین‌های مختلف در اندام شریف مدیران (ساده زیست!) از بین برود و خدای ناکرده آنان دچار سوء تغذیه و یا کمبود ویتامین نشوند!

اکنون تصدیق می‌فرمایید که چرا وقتی منشی نازک نگاه می‌فرمایند: «آقای مدیر جلسه دارند»

تبسم تلخی بر لبان مردم می‌نشیند!

البته در شرکت‌های خصوصی این صحنه‌های کمدی تراژیک کمتر دیده می‌شود.

می‌پرسید: چرا؟ واضح است! مدیری که خودش یک شرکت را بنیان نهاده، چشم و دل سیری دارد و غیر از آن به‌خوبی آگاه می‌باشد که هر ساعت تأخیر در انجام امور باعث ضرر و زیان به شرکت می‌شود.

اما در ادارات دولتی چون افراد نوکیسه و دنیا دوست برمسند کار نشسته‌اند و هیچ نظارتی هم در کار نیست دیگه حدس بزنید چه مسائلی پیش می‌آید!

و اینجاست که «سعدی شیرازی» می‌سراید:

چشم تنگ مرد دنیا دوست را      یا قناعت پُر کند یا خاک‌گور

و «مولوی» در تایید سخن سعدی می‌سراید:

چندگردی گردد عالم برزور      بیش‌گردد زر، شود غم بیشتر

کاسه چشم حریصان پُر نشد      تا صدف قانع نشد پُر دُر نشد

اما برویم سراغ بحث جلسات حقیقی!

اساساً از نظر موضوعی جلسه بر پنج نوع تقسیم می‌گردد:

- ۱- جلسات اداری منظم
- ۲- جلسات طرح و برنامه‌ریزی
- ۳- جلسات گزارشی
- ۴- جلسات بین ادارات و سازمان‌ها
- ۵- جلسات اضطراری

اما ساختار یک جلسه حقیقی چگونه باید باشد؟

- \* دبیر جلسه باید قبلاً مشخص گردد.
- \* به افرادی که باید شرکت کنند ابلاغ گردد.
- \* موضوع و دستور جلسه از پیش مشخص و مدون باشد.
- \* کسانی که بایستی در جلسه صحبت کنند مشخص و میزان زمانی که به آنان تخصیص می‌یابد اعلام گردد.
- \* ساعت شروع و پایان جلسه مشخص و اعلام گردد.
- \* در خاتمه جلسه، صورتجلسه ابتدایی توسط دبیر جلسه تهیه و به استماع حاضران رسانده و همه حاضران موظفند آن را امضاء نمایند.
- \* بدیهی است، دبیر جلسه موظف است که ظرف بیست و چهار ساعت متن صورتجلسه را تایپ و به امضاء نهایی مدعوین برساند.
- \* نکات مهم جلسه که شما باید رعایت کنید:
- \* اجازه ندهید که حاضران در جلسه از موضوع اصلی منحرف شوند.
- \* اگر شما از بحث خارج نشوید و یا جلسه را به شوخی نگیرید، سایرین هم به خود اجازه چنین کاری را نمی‌دهند.
- \* اگر جلسه شما سریعاً به نتایج مطلوب خود برسد، به اعتبار و

شهرت شما می‌افزاید.

\* هرگز فکر خود را برتر ندانسته و در صدد القاء آن به دیگران نباشید.

\* فراموش نکنید، جلسه برای تبادل افکار و اتخاذ تصمیم و رسیدن به یک نتیجه می‌باشد نه رفع سوء تغذیه و کمبود ویتامین.  
\* از افراد خجول و کم حرف بخواهید که قبل از شخصیت‌های مهم صحبت کنند.

\* یکی از شاخص‌های یک جلسه ارزشمند، رسیدن به ایده‌های مطلوب و ارائه تعداد زیادی ایده و طرح می‌باشد.  
\* کاری کنید که در پایان جلسه همه متقاعد شده باشند.  
فراموش نکنید:

نرم سخن گفتن شما به عنوان مدیر یکی از نشانه‌های خرد و فرزانی می‌باشد.

«نظامی گنجوی» در این باره می‌سراید:

سخن گفتن نرم فرزانی است	درشتی نمودن زدیوانگی است
سخن را که گوینده بدگو بُود	نه نیکو بُود گرچه نیکو بُود
زگفتار بد، به بود فرمشی	پشیمان نگردد کس از خامشی

«اسکاول شین» نیز سخن نظامی را تأیید می‌کند و می‌گوید:

مهم نیست که چه می‌گویید، مهم آن است که چگونه می‌گویید!

و «شیخ اجل سعدی شیرازی» پارا فراتر گذاشته و می‌گوید:

چو دشنام‌گویی دعا نشوی به جز کشته خویشتن نذر وی

«نگارنده» در تأیید سخن سعدی می‌گوید:

در سخن گفتن محتاط باشید و در تفکری باک!

و «جک کانفیلد» خطاب به مدیران می‌گوید:

شما زمانی می‌توانید بیشترین اثر را بر کارکنان خود بگذارید

که با آنان به نرمی و شیرینی سخن بگویید!  
و «شکسپیر» در تقبیح مدیران تلخ گو می گوید:  
بگریز از کسی که در بدترین حالت خویش، از دیو چیزی کمتر ندارد!  
و «کارن هورنای» در یک بحث کلان می گوید:  
سعی کنید با رفتار تان پند دهید، نه با زبانتان!  
و «سوگرافتون» با لحن تلخی به مدیران می گوید:  
اگر ذهنتان باز نیست، دهانتان را ببندید!  
و «گوته» در پایان همه‌ی این مطالب می گوید:  
زندگی به ما می آموزد که برخوشتن و دیگران کمتر سخت بگیریم!

یک پرسش:

— آیا شما خود را مدیری سختکوش می دانید؟ چرا؟

.....  
حتماً خوب می دانید که سخت کوشی یکی از ارکان مهم مدیریت می باشد و همانطور که در صفحات قبل بیان داشتیم اعمال و رفتار یک مدیر همیشه به صورت یک الگو برای کارکنان تلقی می گردد.  
پس سخت کوشی شما دارای دو ویژگی و مزایا می باشد:  
اول: عامل مهمی که باعث پیشرفت شما در تمام امور می گردد.  
دوم: به دلیل الگو بودن رفتار شما، کارکنانتان نیز ناخودآگاه سخت کوشی را در صدر اعمال خود قرار می دهند.  
اما صحبت از سخت کوشی شد حکایت آتی را با هم بخوانیم:

### «حکایت سخت کوشی»

روزی دو جهانگرد از بیابانی می گذشتند که در قلب کویر، چشمشان به باغی پراز گل و گیاه افتاد، خود را به آن باغ رساندند و در آنجا مردی را دیدند که با چهره‌ای نورانی مشغول نیایش بود و سجده

برگل سرخ می‌کرد.

جهانگردان با حیرت پرسیدند: «یک باغ در دل این کویر، چگونه شما توانستید؟»

مرد که نیایش خود را به پایان برده بود با تبسمی رو به جهانگردان کرد و گفت: «خداوند همه جا هست و حامی بندگان سخت‌کوش! من فقط کار را شروع کردم و خالق این گل سرخ ادامه دهنده‌ی راه شد. اگر شما برای انجام کاری سخت، آستین بالا زنید بی‌شک او را خواهید دید که پیشاپیش شما حرکت می‌کند!»

یک پرسش:

— اگر شما بخواهید کارمندی را استخدام کنید چه ویژگی‌هایی را در او جست و جو می‌کنید؟

.....

«جفری اف آبرت» پیشنهاد می‌کند که کارمندی را استخدام کنید که دارای ویژگی‌های آتی باشد:

- \* اخم آلود نباشد.
- \* به ساعتش نگاه نکند.
- \* سود شرکت را سود خود بداند.
- \* خود را جزیی از سازمان بداند.
- \* با همه یکسان برخورد کند.
- \* ظاهری آراسته داشته باشد.
- \* چاپلوس و متملق نباشد.
- \* مؤدب باشد.

خُب،

اکنون نگاه کوتاهی می‌کنیم به مدیریت تجاری یا بازرگانی...

## فصل سوم

### «لطفاً مدیر تجاری موفق باشید!»

مدیریت تجاری، هنری است برای تبدیل نمودن رؤیا به حقیقت!

«وران جی. بنیس»

«هنری فورد» در بحث کلان مدیریت می گوید:

شما هرگز برای آنچه که فقط قصد انجامش را دارید مشهور و معروف

نخواهید شد!

و «بوکر واشینگتون» معتقد است:

شخصیت هر فرد بیانگر قدرت اوست و یک مدیر موفق تجاری

شخصیت قدرتمندی دارد!

و «آندرو کارنگی» در خصوص آموزش کارکنان می گوید:

شما نمی توانید کسی را به زور بالای نردبان هل بدهید مگر اینکه او

خودش بخواهد بالا برود!

و «جان ماکسول» مدیر تجاری موفق را چنین می پندارد:

مدیر تجاری موفق کسی است که از قدرت خود در خدمت به مردم

استفاده می کند!

و «ویلیام گلاسر» مدیر تجاری شایسته را چنین می انگارد:

مدیر تجاری شایسته یعنی: بالا بردن مستمر کیفیت کالا و ثابت



### نگه داشتن قیمت!

اما «سامرست موام» معتقد به بهترین می باشد و می گوید:  
رسم غریبی است!

اگر در زندگی جز بهترین را نپذیری،

اغلب آن را به چنگ خواهی آورد!

و «چارلز شواب» از نگاه گلایه آمیز یک کارمند به مدیرش می گوید:  
در آرزوی دیدن کسی هستم که به جای روحیه خرد گیری، بیشتر در  
مقام تأیید و تصدیق باشد!

و «دان ریلاند» به تمام مدیران تجاری توصیه می کند و می گوید:  
برای یک مدیر تجاری موفق، هیچ مانعی نامحدود نیست!  
اما «آبراهام هشل» از نگاه یک مدیر به خود می نگرد و می گوید:  
اگر من به خودم خدمت نکنم،

کیست که بخواهد به من خدمت کند؟

و اگر فقط به خودم خدمت کنم،

معنای بودنم چیست؟

و «نگارنده» مدیر دگم اندیش و ناآگاه را چنین ترسیم می کند:  
یُبوست فکری یکی از مهم ترین و رایج ترین بیماری هایی است که گروه  
کثیری از مدیران به شدت از آن رنج می برند!

اما «چارلز پگی» مدیر تجاری موفق را جور دیگری می بیند:  
یک مدیر تجاری موفق برای اوقات استراحت و زمان غذای کارکنانش  
اهمیت ویژه ای قائل می باشد!

اما صحبت از وقت غذا شد کوتاه حکایت آتی را با هم بخوانیم:

### «حکایت وقت غذا»

حکیمی در جمع شاگردان خود نشسته بود و از هر دری سخنی

می‌گفت. یکی از شاگردان پرسید: «ای حکیم! وقت خوردن طعام کی باشد؟» حکیم گفت: «وقت خوردن طعام برای غنی، زمانی است که گرسنه شده باشد و برای فقیر، هرگاه که بتواند!»

«جان دولاته» معتقد به خدمات پس از فروش است و می‌گوید:  
تنها راه عملی برای متمایز شدن شما از رقبای تجاری تان ارائه خدمات پس از فروش است!

اما «نگارنده» تعبیر کلانی برای مدیران تجاری دارد و می‌گوید:  
یک مدیر موفق تجاری، مشتری را «ولی نعمت» خود می‌داند  
و جلب رضایت او را، اولویت اول و آخر می‌پندارد!  
و بدین ترتیب یک مدیر موفق را چنین می‌انگارد:  
مدیر تجاری موفق کسی را گویند که انسان را وادار می‌کند در اوج  
سرماي شب، گرماي مطبوع خورشید پگاه فردا را احساس کند!

و «مارتین راش» شجاعت در مدیران را مهم می‌داند و می‌گوید:  
مدیری که شجاعت دارد، نیاز به اکثریت ندارد!

و «دام راس» در پاسخ سخن نگارنده در کتاب «لطفاً گوسفند  
نباشید» که می‌پرسد: چگونه می‌توان (م) مشکلات را برداشت؟ می‌گوید:  
\* ابتدا، کوچکی و بزرگی آن را در نظر بگیرید.

\* اهمیت آن را در کار تجاری خود بررسی کنید.

\* در کمال خونسردی مشکل را تحلیل کنید.

\* آن را روی کاغذ بیاورید و راهکارها و رهیافت‌های آن را در  
کنارش یادداشت کنید.

\* کمی به خود مهلت دهید.

\* اکنون می‌بینید چندان مشکل بغرنج و حل ناشدنی هم نبوده است.

«نگارنده» می‌گوید: یک مدیر تجاری موفق، مشتری را میهمان خود می‌داند!

«چارلز پگی» خطاب به مدیران می‌گوید:

یک مدیر موفق، خوب می‌داند که ماهیت حقیقی نبوغ، به کار بردن ایده‌های ساده و راحت است!

اما «پرمودا باترا» ضمن تأیید سخن پگی می‌گوید:  
کسب و کار و تجارت از جایی آغاز می‌شود که از آن استقبال شود و در جایی دوام می‌آورد که با آن درست برخورد شود!

اما «جان ماکسول» مدیران تجاری را قطعه‌قطعه می‌کند و می‌گوید:  
یک مدیر تجاری موفق، خود را به صد قسمت تقسیم می‌کند:

۷۰٪ به نقاط قوت خود توجه می‌کند.

۲۵٪ به چیزهای جدید توجه می‌کند.

۵٪ به نقاط ضعف خود توجه می‌کند.

و «کالوین کولیج» معتقد است:

برای مدیران تجاری موفق «سخت‌اوت داشتن» رفیع‌ترین ارزش مدیریت می‌باشد!

و «صائب تبریزی» در تأیید سخن کولیج می‌سراید:

مجو ملایمت از مردم خسیس نهاد

که بوی گل ز خس و خار بر نمی‌خیزد

و «کنراد هیلتون» خطاب به مدیران تجاری می‌گوید:

برای کارگران کارخانه‌ی شما مهم نیست که چقدر می‌دانید، برای آنها مهم این است که چقدر به آنها توجه دارید!

اما «علی علیه‌السلام» ابزار مدیریت را چنین می‌انگارد:

شکیبایی، خویش‌داری و خردورزی ابزار اصلی مدیریت و ریاست است!

و «راس جی» می‌گوید:

مدیران تجاری موفق، مدیرانی هستند که کار معوقه ندارند!

اما «جان ماکسول» موفقیت مدیر تجاری را چنین می‌پندارد:

عوامل اولیه‌ی موفقیت تجاری عبارتند از:

- \* سرمایه‌ی کافی.
- \* منابع انسانی شایسته.
- \* زمان‌بندی مناسب.
- \* ارائه محصول با کیفیت و منحصر به فرد.
- \* مدیریت کارآمد.

یک پرسش جالب:

— آیا تصور می‌کنید کار کردن با عبادت کردن، نزدیکی و تشابهی به هم دارند؟ چرا؟

.....

جوابتان را «امام رضا علیه السلام» می‌دهند، گوش کنید:

آن کس که برای تأمین معاش خانواده خود تلاش و فعالیت می‌کند، اجرش از مجاهد راه خدا برتر است!

خب، این هم از جواب امام رضا برای آنکه خستگی‌تان رفع گردد و شادی و امیدتان افزون شود!

و «افلاطون» پیشنهاد کلانی برای مدیریت دارد و می‌گوید:

برای ریاست بر مردم،

اولین و بالاترین پیروزی، غلبه بر خوشتن است!

و «گنت بلانچارد» برخورد منصفانه را برای مدیران توصیه می‌کند:

برای یک مدیر تجاری موفق، چیزی غیر منصفانه‌تر از برخورد یکسان با کارکنان غیر یکسان وجود ندارد!

قابل توجه مدیران کارخانه‌ها و معادن!

اگر سخت کار می‌کنید و دست‌های زیر و خشنی دارید...

نه! اصلاً تصور نکنید که ما می‌خواهیم تبلیغ فلان کِرم را کنیم که پوست دستتان نرم شود! خیر! کمی صبور باشید و حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت دستی که پیامبر (ص) آن را بوسید»

روزی «سعدانصاری» در راهی «پیامبر اکرم (ص)» را می‌بیند. پیامبر با او مصافحه می‌کند (دست می‌دهد) و احساس می‌کند که دست سعد بسیار زبر و خشن است «پیامبر اکرم (ص)» می‌فرماید: «چه صدمه و آسیبی به دستت رسیده است؟» سعد می‌گوید: «یا رسول‌الله من با طناب و بیل کار می‌کنم و درآمد را خرج معاش خانواده‌ام می‌کنم.» «پیامبر (ص)» دست سعد را می‌بوسند و می‌فرمایند: «دستی است که آتش با آن تماس پیدا نمی‌کند!» خب، فکر می‌کنیم شنیدن این حکایت خیلی بهتر از معرفی کرم نرم‌کننده پوست دست بود، به‌خصوص آنکه اکنون از زبری دست خود خوشحال هم هستید!

اما «نگارنده» سه ویژگی برای مدیر موفق قائل است:

یک مدیر شایسته و موفق سه ویژگی دارد:

\* انتقادپذیری \* پوزش‌خواهی \* شکرگزاری

و «روس هایلند» می‌گوید:

مدیریت موفق، تأکید خود را بر روی عملکرد کارکنان بیان می‌کند، نه خصوصیات فردی آنان! وقتی قولی می‌دهد به آن وفادار می‌ماند و هر وقت چیزی را نفی می‌کند به حرف خود احترام می‌گذارد و هر وقت تعهدی می‌سپارد با آن زندگی می‌کند!

و «جولیا کامرون» مدیران را به تحلیل خود وا می‌دارد و می‌گوید:

مدیر موفق، خود را این‌گونه تحلیل می‌کند:

**نقاط قوت:** نقاط قوت خود را بشناس و گام نخست را در جهت تقویت آن بردار.

**نقاط ضعف:** نقاط ضعف خود را بفهم و در جهت رفع آن اقدام کن.

**فرصت‌ها:** فرصت‌ها را ارزیابی کن و به‌موقع از آنها بهره‌برداری کن.

**خطرات:** خطرات را پیش‌بینی و از آنها بپرهیز.

و «دیپاک ماهندرو» مشتریان یک مؤسسه تجاری را برای آگاهی مدیران آن به‌شرح آتی تقسیم می‌کند:

### «انواع مشتریان»

۹٪	نگران	۳۶٪	شاد و راحت
۸٪	خشمگین	۲۳٪	همه چیزدان
۶٪	خجالتی و عصبی	۱۸٪	مغرور و عجول

اما خوب است که شما به‌عنوان یک مدیر تجاری موفق بدانید:

### «مشتریان شاکی چه می‌خواهند؟»

- \* می‌خواهند جدی گرفته شوند و به‌آنها احترام گذاشته شود.
- \* می‌خواهند درباره مشکلاتشان نتیجه‌گیری فوری شود.
- \* خواهان جبران هستند، گاه نوشتن یک پوزش‌نامه کافی است.
- \* می‌خواهند به‌کسانی که برایشان مسئله را پیش آورده‌اند تذکر داده شود.

\* می‌خواهند کسی به‌حرف آنها گوش بدهد.

اما ممکن است پرسید: ما چه باید بکنیم؟

برایتان می‌گوییم:

## «اقدامات لازم در جهت کسب رضایت و جلب مشتریان»

- \* با آنان ملاقات کنید.
- \* از خواسته‌شان باخبر شوید.
- \* از میزان رضایت مشتری مطلع شوید.
- \* مشکل او را فوری حل کنید.
- \* با مشتری، سه خوش را به همراه داشته باشید:
- خوش‌بینی - خوشرویی - خوش سخنی
- \* خوب گوش کنید.
- \* یادداشت کنید.
- \* با مشتری به توافق برسید.
- \* دقت کنید که چه زمانی به مشتری «نه» بگویید.
- و در نهایت،
- رضایت مشتری را به دست آورید
- تا او تبدیل به مبلغ و فروشنده‌ی همیشگی شما شود!

یک پرسش: شما به عنوان یک مدیر تجاری بفرمایید:  
— چرا مشتریان کم می‌شوند؟

اکنون جواب «کُنت بلا نچارد» را بشنوید:

- \* ۱٪ می‌میرند.
- \* ۳٪ تغییر محل می‌دهند.
- \* ۱۴٪ جذب رقیبان شما می‌شوند.
- \* ۸۲٪ به علت بی‌توجهی کارکنان در عدم ارائه مطلوب خدمات بعد از فروش، شمارا رها می‌کنند.

و «دیپاک ماهندرو» برای موفقیت مدیر تجاری یک پیشنهاد دارد:  
 خدمات پس از فروش، حرف اول و آخر را می‌زند!  
 «بیل کازبی» معتقد است:

یک مدیر تجاری موفق خوب می‌داند که کیفیت، ایستایی نیست،  
 کیفیت حاصل پیشرفت دائمی سیستم است و تنها راه رسیدن به آن،  
 آموختن روش‌های بهتر برای انجام کار است!  
 اکنون به پایان بخش مدیریت تجاری رسیدیم. ببینیم یک سیستم  
 تجاری چگونه به پایان می‌رسد.

«دابلو استیوبران» پاسخ می‌دهد و می‌گوید:  
 هر سیستم اداری و تجاری با مدیریت شایسته آغاز  
 و با مدیریت ناشایست پایان می‌پذیرد!

خُب، حالا می‌خواهیم راجع به مدیر مهربان و مزایای مهربان بودن  
 یک مدیر صحبت کنیم.

اما بهتر است به جای هر حرفی حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت مدیر مهربان»

یک مدیر موفق، اقلیم کوچکی از جغرافیای سرزمین دلش را به نام  
 کارکنانش می‌کند!

«محمود نامنی»

همسرم به‌طور ناگهانی در ۳۶ سالگی به‌دلیل حمله قلبی  
 درگذشت. من ماندم و تنها فرزندم که یک دختر ۱۶ ساله بود.  
 برای یافتن شغلی در شرکت بیمه با معاون شرکت مصاحبه و  
 صادقانه دلیل تقاضای کارم را به‌او گفتم و خاطرنشان ساختم که:  
 «نمی‌توانم بوستون را ترک کنم چون دخترم دچار بحران روحی



فراوانی می شود زیرا تنها دلخوشی که بعد از مرگ پدرش دارد همین دوستان دبیرستانی او هستند!»

حدود یک ساعت برای معاون شرکت صحبت کردم و او در نهایت آرامش به حرف هایم گوش داد.

سپس به من گفت: «از نظر من استخدام شما بلامانع است اما باید در هیئت مدیره مطرح و مورد موافقت قرار گیرد و به همین دلیل کمی طول می کشد من تمام سعی خودم را می کنم»

سپس کارت ویزیت خود را به من داد و گفت: «نمی دانم بگویم جالب است یا تأثیربرانگیز ولی خواهر من هم سرگذشت شما را دارد، به هر حال این کارت من و تا زمان اعلام نظر هیئت مدیره هر کاری داشتی می توانی با من تماس بگیری».

سپس دو اسکناس پنجاه دلاری روی میز گذاشت و با لبخند گفت: «این صدقه نیست، چون صدقه اینقدر نیست، این قرض است و این باعث می شود که من کار استخدام شما را بیشتر پیگیری کنم تا به پول خودم برسم»

از شرکت بیرون آمدم، دیگر مسئله کار و استخدام برایم مهم نبود ولی کاری که او از سر آن همه عشق و محبت برایم انجام داد روحیه ای مرا در مواجهه شدن با مشکلات بسیار بسیار قوی و محکم تر از گذشته کرد. او فقط یک معاون شرکت نبود، بلکه قلبش برای همدردی با مردم می تپید!

### سال ها گذشت...

امروز در جشن باشکوهی که به مناسبت مدیریت او برگزار شده شرکت جُسته ایم و او که اکنون موهایش به سپیدی گراییده در یک اقدام غافلگیرانه از پشت تریبون اعلام کرد؛ اکنون که پُست معاونت

شرکت خالی شده آن را به ساعی ترین مدیر پیشنهاد می کنم خانم...  
 بناگه صدای کف زدن های همکاران فضا را آکنده و من حیرتناک  
 خود را در پشت تریبون یافتم، بغض گلویم را می فشرد و با صدایی  
 لرزان گفتم:

یک مدیر موفق، اقلیم کوچکی از جغرافیای سرزمین دلش را به نام  
 کارکنانش می کند!

من این عمل را از شما آموختم و امیدوارم این گونه باشم.  
 صدای کف زدن ها و هلهله های همکاران لحظه خوبی بود که من  
 اشکهایم را پاک کنم!

توجه!... توجه!

خانم / آقای مدیر! کارتان بهتر خواهد شد اگر:

\* بدانید چرا کارکنان، آن چنان که شما می خواهید با انگیزه و با  
 نشاط نیستند.

\* دلایل ناکامی و شکست افراد را شناسایی کنید.

\* عوامل نهفته در پشت هر رفتار را بشناسید.

\* از اهمیت درآمد مادی، ایجاد انگیزه و علاقه مند ساختن افراد  
 آگاهی داشته باشید.

\* کارکنان را تشویق کنید که خودشان مطابق سلیقه خود  
 برنامه ریزی کنند.

\* موقعیت هایی را که سبب شکوفایی انگیزه ها می شوند،  
 شناسایی کنید.

\* تلاش افراد را با تشویق و تمجید پاسخگو باشید.

\* به کارکنان فرصت دهید، تا آگاهی های خود را افزایش دهند.

\* از همه مسائل جاری باخبر باشید.

- ✱ نقاط ضعف را شناسایی و برای اصلاح آنها بکوشید.
- ✱ در حد توان محیط کار خود را آرامش بخش و لذت بخش کنید.
- ✱ خودتان، فردی با انگیزه باشید.
- ✱ در تمام شرایط و موقعیت‌های یکسان، رفتاری یکنواخت داشته باشید.
- ✱ بدانید رفتارتان، چگونه بر روحیه و انگیزه دیگران تأثیر می‌گذارد.
- ✱ به جای پرداختن به نکات منفی به نکات مثبت بنگرید.
- ✱ برای همه کارها شرح وظایف بنویسید.
- ✱ افرادی را که دارای تجربه و توانایی کافی هستند، جذب کنید.
- ✱ هدف‌هایتان را مشخص کنید.
- ✱ برای خود گاهی زنگ تفریح بگذارید.
- ✱ برای هر ملاقات ۱۵ دقیقه زودتر حرکت کنید.
- ✱ زیاد سخت نگیرید.
- ✱ گاهی یک لطیفه را با صدای نسبتاً بلند برای خودتان تعریف کنید.
- ✱ همه چیز را به خدا بسپارید.
- ✱ از کلمات مثبت استفاده کنید.
- ✱ احساساتان را با دیگران سهیم شوید.
- ✱ گل‌ها را بو کنید.
- ✱ معلومات خود را افزایش دهید.
- ✱ یک ساقه کوچک را در گلدان آب محل کارتان پرورش دهید.
- ✱ به دیگران کمک کنید.
- ✱ مثبت‌ها را ببینید.
- ✱ قضاوت نکنید، دعای خیر کنید.

- \* گاهی باغبانی کنید.
- \* با خودتان یکدل و روراست باشید.
- \* نعماتی را که خداوند به شما داده، شمارش کنید.
- \* گاهی بی بهانه به عزیزی هدیه ای دهید.
- \* همان طور که به مشکلات می اندیشید به فرصت های خوب زندگی تان هم فکر کنید.
- \* «اگر» ها را از زندگی تان حذف کنید.
- \* کارتان را به بهترین شکل انجام دهید.
- \* گاهی پیاده روی کنید.
- \* کارهای ناتمام را تمام کنید.
- \* گاهی وسط روز یک چرت کوتاه بزنید.
- \* کارکنانتان را به چشم اعضای خانواده و بتسگانتان ببینید.
- \* از هیچ کس متوقع نباشید بخصوص آنهایی که خدمتی برایشان انجام داده اید.
- \* به خداوند توکل کنید.
- \* زمانی را با پدر و مادر و یا همسر و فرزند خود سپری کنید.
- \* در مواقع لازم قاطع باشید و «نه» بگویید.
- \* گاهی یک لطیفه برای دوستانتان تعریف کنید.
- \* ترس ها را دور بریزید.
- \* زیاد آب بیاشامید.
- \* خود را قوی و معتبر بدانید.
- \* به پندهای دیگران گوش فرا دهید.
- \* آینده نگر باشید.
- \* در صورت لزوم حقیقت را بگویید.
- \* ببخشید و بگذرید.

- \* گاهی پوزش خواهی کنید.
- \* صبوری را تمرین کنید.
- \* به لحظه های زندگی تان اهمیت دهید.
- \* مطالعه کتاب را فراموش نکنید.
- \* سرعت خود را کم و توجهتان را بالا ببرید.
- \* سعی کنید دوستان خوبی داشته باشید.
- \* موسیقی گوش کنید.
- \* روزه بگیرید و بدنتان را تصفیه کنید.
- \* نوازش کنید تا نوازش شوید.
- \* تغذیه صحیح و مفید را فراموش نکنید.
- \* به مقررات احترام بگذارید.
- \* به طور منظم ورزش کنید.
- \* گاهی آه... بکشید.
- \* گاهی به بهانه ای اشکی بریزید.
- \* عبادت و ارتباط با خدا را در دستور کار خود قرار دهید.
- \* گاهی غصه بخورید اما نگذارید غصه شما را بخورد.
- \* گاهی از صمیم دل بگویید: خدایا شکر!
- \* هرگز نگویید: باشه فردا!
- \* بعضی وقت ها تمام چراغ ها را خاموش کنید و یک شمع روشن کنید و به آن خیره شوید.
- \* گاهی در سکوت به کودک درونتان گوش کنید.
- \* حتماً دفتر خاطرات داشته باشید و افکار خود را بنویسید.
- \* انعطاف پذیر باشید.
- \* گاهی اوقات فکر کنید که شما هم کامل نیستید.
- \* گاهی اوقات به حماقت خود بخندید.

- ✱ اسرارآمیز نباشید.
  - ✱ خود را عاقل تر از کارکنانتان ندانید.
  - ✱ خدمت به دیگران را اولین ضرورت کاری خود بدانید.
  - ✱ وفادار باشید.
  - ✱ به قول خود عمل کنید.
  - ✱ دوست داشته باشید تا دوستان بدانند.
  - ✱ حقایق را به نرمی بگویید و بپذیرید.
  - ✱ مردم را بی بهانه دوست بگیرید.
  - ✱ بدانید که خدا هم شما را دوست دارد.
- اکنون می پردازیم به یکی از مباحث مهم، خوب گوش کنید:

### تملق چیست؟ چاپلوس کیست؟

انسان وقتی تملق کسی را می گوید یعنی،  
 انسان بودنش را فدای چیزی که به آن معتقد نیست کرده.  
 در برابرش هرچه به دست آورده ضرر کرده!  
 برای اینکه اگر آدم، دیگری را بکشد، آدم می ماند، هرچند قاتل!  
 لیکن آدمی که در مقابل دیگری خم می شود یا تملق می گوید  
 دیگر آدم نیست! اما متوجه نیست!  
 «دکتر شریعتی»  
 راویان شیرین بیان و مورخان شکر دهان با غور کردن در برگ های  
 زرین تاریخ در باب پیدایش هنر چاپلوسی و تملق چنین می نگارند:  
 میلاد این هنر ظریف و لطیف به روزگاری دور می رسد و هرچه  
 تفحص نمودند، نتوانستند، کاشف آن را بیابند و خلعتی بر قامت او  
 بیاویزند.  
 اما از وقایع اتفاقیه چنین استنباط فرمودند که نخستین بار، مردمی

آن را بنیان نهادند که عاری از هر هنر و سرشار از بیکاری و عاطل و باطل بودند که با درک این هنر عظیم دریافتند؛

چه معجزه عجیب و چه رخداد کبیری دارد که آدمی را از فرش به عرش می‌برد و از روزها نان و تره خوردن به قرن‌ها نان و کره، می‌رساند.

مورخان شیرین سخن، و راویان شکرین گفتار در دنباله‌ی تفحص خود به این مهم دست یافتند که این هنر عظیم، ابزار فراوانی نمی‌طلبد فقط باید زیانی نرم و چرب داشت و انگشتانی لطیف تا نخراشد و آزرده نکند!

باری، چنان که قدما می‌انگارند، این هنر همچون بیماری سرماخوردگی خیلی سریع تمامی آحاد مردم را در آغوش گرفت و پیروان فراوانی یافت. این است که در حال حاضر هر کس که پیرو آن نباشد بیمار به نظر می‌رسد!

پس بشتابید که این متاع نایاب، اما فراوان را از حجره‌ی کاسبکاران متعهد ابتیاع فرمایید.

بی‌تردید هر کس جرعه‌ای از آن نوشد و لقمه‌ای از آن خورد و از منافع بیکران آن یک‌بار فقط یک بار بهره برد هرگز نخواهد گذاشت این دکان بی‌مشتري بماند!

حُب، اکنون از تاریخ مستند تملق و چاپلوسی باخبر شدید.

چند پرسش از شما داریم:

— به نظر شما تملق چیست؟ و چاپلوس کیست؟

.....

— آیا شما کارکنان چاپلوس را دوست دارید؟ چرا؟

.....

— آیا تاکنون خودتان چابلوسی کسی را کرده‌اید؟ چرا؟

— آیا چابلوسی را یک هنر می‌دانید یا یک علم؟ چرا؟

اکنون ببینیم «پیامبر اکرم (ص)» در این باره چه می‌فرمایند:

تملق از اخلاق من نیست!

«دکتر شریعتی» مجدداً تکرار می‌کند و می‌گوید:

«چابلوسی» یونجه‌ی لطیفی است

برای درازگوشان دمبه‌دار خوشحال!

و «نگارنده» چابلوسی را یک هنر می‌داند و می‌گوید:

چابلوسی در کشورهای عقب‌مانده، برای پیشبرد اهداف، همچون

آسانسوری سریع‌السیر عمل می‌کند.

راستی اصغر جوجه یادتون هست؟ در ابتدای کتاب با او بودیم!

می‌خواهیم چند دقیقه پای شنود خاطراتش بنشینیم.

«حکایت دستمال یزدی و اصغر جوجه»

بشارت باد مدیرانی را که با تلاش بی‌وقفه و با فرهنگ‌سازی به موقع

توانستند تملق و چابلوسی را در جامعه نهادینه نمایند!

«محمود نامنی»

اصغر جوجه چنین می‌گوید: راستش اون اولای کار ما بود که

دایی جان دکتر، مارو به یه سازمان معرفی کرد و ما شدیم قائم‌مقام

مدیرعامل و کارمون شروع شد.

راستش شبا، کتاب می‌خوندیم و کله‌مون حسابی بوی قرمه‌سبزی

گرفته بود.



البته به قول نه‌نه‌مون: «یخمون خوب گرفته بود» یه ماشین دولتی و یه موبایل و مواجب که از چپ و راست می‌رسید ولی خدائیش، نه دستمال یزدی داشتیم نه میداشتیم کسی دستمال یزدی برامون ورداره!

و همه‌ی بدبختی‌ها از همین‌جا شروع شد...

مدیرعامل که همه روسرش قسم می‌خوردن و هر نخ ریش و سیبش به‌اندازه‌ی یه پاساژ اعتبار داشت، همه کار می‌کرد...

یه ماشین اداره زیرپای زنش بود باراننده، باغبون و مستخدم اداره هفته‌ای دو روز کارهای خونه شو انجام می‌دادند و خلاصه... بماند! یه روز موقع پاداش نوشتن دیدیم که پاداش بعضی‌هارو، خیلی چرب می‌نویسه!

همون‌هایی که همه جورهِ در خدمت «آقا» بودند ولی چند نفری که خدائیش خیلی کار می‌کردن پاداش کمتری می‌گرفتند. خلاصه رَگ مارکسیستی و عدالت‌خواهی ما گُل کرد و گُلی دربارهِ حقوق کارگران صحبت کردیم...

و مدیرعامل چشم‌غره‌ای به‌ما رفت و گفت: «موافق نیستی؟»

و ما گفتیم: «نه که نیستیم»

مدیرعامل به‌منشی گفت: «شماره آقای دکتر را بگیر می‌خواهم صحبت کنم»

ما که خدائیش برق از همه‌جامون پریده بود یاد چَک دایی جون دکتر افتادیم ولی عین فیلم گلا دیاتور جلوش ایستادیم.

فرداش دایی جان دکتر زنگ زد و گُلی فحش بارمون کرد!

چند روز بعد مدیرعامل که حسابی از ما دلخور بود و تو لَک بود گفت: «فردا یکی از مقامات میاد اینجا، می‌خوام یه سری آمار درست

حسابی درست کنی تا تحویلش بدیم.»

خلاصه آقای مقام اومدند و کلی راجع به اینکه همه چیز روبراه است صحبت کردند و فرمودند: «الحمدلله که همه شما راضی هستید و اگر می بینید که حقوق کمی دریافت می کنید و فقیر هستید خوشحال باشید که فقر یه نعمته! تازه تو اون دنیا شما نزد خدا خیلی عزیز هستین!»

یاد داستان سعدی افتادم که یک شب پای منبر واعظی نشسته بود و واعظ داشت اندر فوائد فقر و بدبختی سخن می راند. سعدی هم که خیلی دستش تنگ بود و حسابی ندار بود با دلخوری داشت گوش می کرد.

واعظ گفت: «امشب می خوام یه مژده بدم به اونهایی که خیلی فقیرن تا خوشحال بشن! اگر کسی چهل شب گرسنه بخوابد، در آن سرای جاوید خداوند حوری بهشتی ای به او می دهد که هر بال او صدها کیلومتر است و وقتی این حوری می خواهد از دیوار قصری که به شما داده شده به دیوار بعدی پرواز کند چهل شبانه روز طول می کشد!

حالا فکر کنید چه قصر عظیمی دارید!  
و چه حوری بزرگی در اختیار شماست!  
آیا بهتر از این می خواهید؟

سعدی دست بلند کرد و گفت: «استاد! این حوری که شما می گوید وقتی هر بالش ده ها کیلومتر باشد حتماً خودش صدها کیلومتر است و حالا تصور کنید که این حوری سرش روی پای من باشد و در اصفهان هزاران بلا سرش بیاورند چه بدرد من می خورد؟» البته بعداً بابام برام گفت که: سعدی اون شب یک کُتک سیر خورد

و با اُردنگی از مسجد بیرونش کردن!

خلاصه آقای مقام، کلی چرت و پرت را به عنوان آمار به خورد کارکنان داد و گفت: «این هم چشم انداز پنجاه سال آینده، مطمئن باشید با این پیشرفتی که ما داریم به زودی همه ی کشورهای دنیا می آیند اینجا تا از ما یاد بگیرند!»

ما که حیرون مونده بودیم، خدایا کدوم پیشرفت؟! ما که تو این شرکت جز پس رفت چیز دیگه ای نداریم!

خلاصه سخنرانی با خوشحالی کارکنان که به زودی همه پولدار می شوند تمام شد و ما که غیرت سوسیالیستی مون به خاطر خوندن همون کتابها گل کرده بود سرنهار که با مدیر عامل و همان مقام محترم بودیم گفتیم:

«آقا ببخشید من شنیدم: در وابستگی اقتصادی دم از استقلال سیاسی زدن چیزی جز فریب توده ها نیست!...»

یه مرتبه لقمه تو دهن مدیر عامل گیر کرد و با غضب تو حرفم پرید و با عصبانیت گفت: «بسه دیگه، برو بیرون!»

خلاصه ما که دیدیم قضیه خیلی جدی است پاشدیم و رفتیم و چند دقیقه بعد تلفن روی میزم زنگ زد و گوشی را برداشتم، دایی جان دکتر بود که صداش عین صوراسرافیل بود و نعره می زد و می گفت: «مرتیکه الاغ تو باید بری تو همون خرابه زندگی کنی حالا آروغ های مارکسیستی برای من می زنی، پدر سوخته».

تلفن قطع شد و ما حیرون بودیم که مستخدم آمد و گفت: «ببخشید آقای مدیر عامل گفتن که ماشین و موبایل را تحویل بدین و فعلاً هم اداره نیاید تا تکلیف تان معلوم گردد».

ای داد بیداد...

ما که هوری دلمون ریخت! عجب غلطی کردیم!  
 اساساً به ما چه توده ها گرسنه هستند! حق و عدالت چیه؟  
 آخه اون مرتیکه که این کتابارو نوشته مثل من گیر گیر نبوده که!  
 خلاصه، بدبخت بدبخت شدیم!  
 پشت یک کامیون یه شعر نوشته بود که انگار برای من گفتن:  
 مغرور به این مشو که خواندی ورقی ز آن روز حذر کن که ورق برگردد.

خدائیش عین همین گندی بود که ما زده بودیم!  
 یک هفته گذشت...

یه روز دایی مون تلفن زد و گفت: «مرتیکه احمق برو پیش  
 مدیرعامل و توبه کن. فهمیدی بی شعور» و تلفن را قطع کرد ما که کلی  
 خوشحال شده بودیم اول وسایل بدبختی مون را که همون کتابا بود  
 سوزوندیم و صبح رفتیم پیش مدیرعامل و...

بیخشید این قسمت را نمی تونم تعریف کنم!  
 چند دقیقه بعد منشی مدیرعامل که مارو آدم حساب نمی کرد یه  
 مرتبه جلوی پامون پاشد و ما رفتیم پشت میز مون و بعدش سوئیچ و  
 موبایل رسید و خلاصه زندگی شیرین شد!

حالا بنده، همتا و سایه به سایه ی مدیرعامل هستم!  
 ایشان آروغ می زنند و من تفسیر سیاسی می کنم!  
 ایشان می خندند و من تفسیر اخلاقی و فرهنگی می کنم!  
 ایشان خواب می بینند و بنده تعبیر می کنم!

پس، قدیما خوب می گفتن: «دستمال یزدی وردار پر از گلابی  
 وردار»

خلاصه آقای مدیرعامل سخنرانی می کنند و بنده کله ام را به طور

مستمر به علامت تصدیق، تکان تکان می‌دهم و یادداشت می‌کنم!  
وقتی آقای مدیر عامل می‌گویند: «ما به زودی دنیا را شگفت زده  
می‌کنیم...»

بعد از سخنرانی، کارمندان با من صحبت می‌کنند و از من  
می‌پرسند، من می‌گویم: «ایشان در بالای آسمونا با یه گروهی تماس  
داره و تازه خیلی چیزا رو به شما نگفت ایشاں یه آدم متافیزیکی  
است!»

خلاصه الان که مدیرعامل راضیه و منم راضی‌ام، گور پدر هرچه  
ناراضی هم کرده! خدائیش عجب نعمتی است: دستمال یزدی!  
من که تا آخر عمرم نوکرشم!

لامصب پول، خونه، ماشین، زندگی خوب همه از برکت همین  
دستماله است! خدا برکتش بده!  
حُب، این هم خاطرات اصغر جوجه اندر فوآند و خواص  
چاپلوسی و تملق!

اما «دکتر شریعتی» از علت چاپلوسی می‌گوید:

تمام بدبختی‌های آدم مال این دو کلمه است

یکی «داشتن» و دیگری «خواستن»

داشتن؛ او را محافظه‌کار می‌کند

خواستن؛ او را ذلیل می‌کند و چاپلوس و متملق و ترسو

نداشتن» و «نخواستن»

هر دو آدمی را روین تن می‌کنند!

و «نگارنده» با تأسف می‌گوید:

در سازمانی که ارزش‌های اخلاقی در آن رو به سقوط دارد، فرهنگ

تملق و چاپلوسی رو به صعود دارد!

و «علی علیه السلام» در مورد فرد چاپلوس می‌گویند:  
کسی که تو را تملق و چاپلوسی گوید، حقایق را از تو پنهان داشته و  
درباره‌ات خیانت کرده است!

و «نگارنده» شنود تملق را نشان ضعف می‌داند و می‌گوید:  
هرچقدر مدیران ضعیف و ناتوان باشند گرایش آنان به افراد متملق و  
چاپلوس افزون‌تر است!

اما همان طور که مورخان شیرین سخن گفته‌اند، چاپلوسی و تملق  
از پارینه فرهنگی برخوردار می‌باشد. برای تأیید سخنان، حکایت آتی  
را بخوانید:

### «حکایت نوکر و بادمجان»

در روزگاری دور، خلیفه‌ای می‌زیست که روزی به وزیر خود گفت:  
«امروز ذائقه‌مان خوراک بادمجان می‌طلبد»  
وزیر گفت: «قربانت گردم، بادمجان، نیک چیزی است که اندر  
خواص فزاینده آن طبیبان درمانده‌اند!»  
و آن روز بساط بادمجان - آن‌گونه که خلیفه می‌خواست - برقرار  
شد.

چند روز بعد...

سفره‌ی نهار خلیفه گسترده شد و تا خلیفه چشمش به خوراک  
بادمجان افتاد به خشم گفت:  
«امروز بادمجان دوست ندارم، کی گفت آن را درست کنید، فوراً  
ببرید!»

وزیر پیرو دستور خلیفه به‌خادمان دستور تسریع را صادر فرمود و  
به‌کنار خلیفه آمد و گفت: «قربانتان گردم، فرمایش شما کاملاً بجاست

چون بادمجان بدترین خوراکی است که طیبیان تمام عالم هنوز نتوانسته‌اند مضرات آن را شمارش کنند»

خلیفه خشمگین شد و فریاد زد: «مردک! تو دیروز در مزایای بادمجان سخن می‌راندی و امروز در مضرات آن؟»

وزیر با لبخندی بربل پاسخ داد:

«فدای سرتان شوم! من نوکر شما هستم، نوکر بادمجان که نیستم!»

نُحْب، اکنون دانستیم که این هنر ظریف و لطیف قدمتی به‌درازای تاریخ بشر داشته است!

زینت بخش پایان این بحث سخن مغز متفکر جهان شیعه «امام صادق علیه‌السلام» می‌باشد که ایشان توصیه می‌کنند از چهار نفر پرهیز و دوری کن که یکی از آنها چاپلوس می‌باشد و جالب است که علت‌های آن را بیان داشته‌اند، گوش کنید:

از نزدیکی و معاشرت با چهار گروه برحذر باش:

\* ستمکار

\* چاپلوس

\* سخن‌چین

\* خائن

\* چاپلوس: کسی است که فقط به دنبال منافع خود می‌باشد، روزی تملق تو گوید و روزی دیگر تملق دشمن تو را.

\* خائن: کسی است که روزی به نفع تو و روزی دیگر به ضرر تو خیانت می‌کند.

\* ستمکار: کسی است که به بهانه‌ی تو به دیگری ستم می‌کند و طولی نمی‌کشد که به شخص تو هم ستم می‌کند.

\* سخن‌چین: کسی است که برای تو سخن‌چینی می‌کند و بی‌شک روزی سخن تو را نیز نزد دیگران خواهد بُرد. زیرا:

هر که حرف دگران پیش تو آورد و شمرد

بی گمان حرف تو پیش دگران خواهد برد

اما از یک مطلب مهم غافل نشوید:

### «قانون عمل و عکس العمل»

و آن این است که کره‌ی زمین گرد است و وقتی عملی از ما سر می‌زند، پژواک و طنین این عمل ما یا عکس‌العمل عمل ما این دایره‌ی زمین را طی می‌کند و در زمانی دیگر به ما می‌رسد. یعنی ما پیوسته، نتیجه و حاصل عمل خویش را خواهیم دید. اگر باور ندارید حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت عجیب من»

این جهان کوه است و فعل ما ندا      سوی ما آید نداها را صدا  
«مولوی»

بیمارستان خیلی شلوغ بود، دو سه روز مانده بود به عید و پرستاران بایستی مرخصی‌های عید خود را هرچه زودتر درخواست می‌کردند.

من هم چون پرستار بودم مشغول نوشتن مرخصی بودم و داشتم فکر می‌کردم که می‌توانم یک هفته به‌طور کامل استراحت کنم چون خیلی خسته شده بودم.

یک مرتبه دستی بر شانه‌ام خورد، نگاه کردم، مهناز همکارم بود و گفت: «چیکار می‌کنی؟»

گفتم: «دارم مرخصی عیدم را می‌نویسم؟»

گفت: «جای خاصی می‌خواهی بروی؟»

گفتم: «اصلاً، فقط می‌خواهم استراحت کنم چون خیلی خسته



شده ام»

مهناز سرش را پایین انداخت و انگار می خواست چیزی بگوید.  
به او گفتم: «مشکلی پیش آمده؟ کاری داری؟»  
مهناز گفت: «مریم جان، می خواستم یک خواهشی از تو کنم البته  
اگر نه بگویی اصلاً ناراحت نمی شوم»  
با کنجکاوی پرسیدم: «خب، بگو چه کار داری؟»  
مهناز با خجالت و مکث گفت: «مریم جان، می دونی که مادرم  
مریضه و چون خواهرم در ایام عید نمی تواند پیش او باشد، من باید  
بمانم.»

پریدم تو حرفشو و گفتم: «مهناز جان اصلاً حرفشو زن»  
مهناز دستی بر پشتم کشید و به آرامی گفت:  
«باشه عزیزم به کارت برس و رفت.»  
با خود فکر کردم «چه توقعاتی داره؟!»  
ابر افکارم را صدای آرام مردی پراکنده کرد:

ببخشید خانم، فرزند من مرخص شده، این دو ماهی که مزاحم  
شما بودیم واقعاً روزهای سختی برای ما بود و شما خیلی زحمت  
کشیدید. خدا را شکر که شب عیدی با زحمات بی دریغ شما و  
همکارانتان فرزند من هم خوب شد اما هرچی فکر کردم دیدم که شما  
گل زیاد دارید در نتیجه به جبران آن بی خوابی هایتان و آن  
خوش اخلاقی و خوشرویی هایتان شعری را که من در طول زندگی ام  
سرلوحه ای اعمالم می باشد داده ام با خطی خوش نوشته اند و در قاب  
زیبایی برایتان آورده ام. من حیرتناک و خشنود از این همه لطف گفتم:  
«من فقط وظیفه ام را انجام دادم کار دیگری نکردم.»

و پیرمرد گفت: «نه دخترم تو خیلی زحمت کشیدی، فقط

می‌خواستم یک یادگاری از من داشته باشی و بگویم که این فقط یک شعر نیست، یک زندگی است، یک مفهوم بزرگ است چون مولوی در این شعر می‌گوید با هر دست بدهی با همان دست می‌گیری»  
بفرمایید قابل شما را ندارد.

پیرمرد به اتفاق بیمار و همراهش رفت و من هنوز حیران سیمای نورانی و انرژی مثبت او بودم و نگاهی به تابلو انداختم...

**این جهان کوه است و فعل ما ندا**

**سوی ما آید نداها را صدا**

هنوز صدای پیرمرد در گوشم طنین افکن بود:  
دخترم! مولوی در این شعر (به اصطلاح عامیانه‌ی ما) می‌گوید:  
**با هر دست بدهی با همان دست می‌گیری!**

یک لحظه به خودم لرزیدم!  
چه شعر عجیبی! چه مفهوم ژرفی!  
ناگهان صدایی مرا از آسمان اندیشه‌ام به زیر آورد:  
«مریم چیه؟ چرا حیرونی؟»

نگاهی به مینا کردم و گفتم: «هیچی!»  
مینا گفت: «نکنه تو هم مثل مهناز عزا گرفتی؟»  
با تعجب پرسیدم: «مگه مهناز چی شده؟»

مینا گفت: «هیچی، می‌خواست مرخصی بگیره، بهش ندادن، هیچ کس هم حاضر نشد به جای اون بمونه»

مینا این را گفت و رفت. و من سرم گیج رفت حرفهای مهناز در ذهنم می‌گذشت که می‌گفت: «مادرم مریضه کسی را نداره» و حرف‌های پیرمرد که می‌گفت:

«دخترم با هر دستی بدهی با همان دست می‌گیری»

نمی‌دونستم چه کار کنم، تنم خیس عرق بود!  
 یک حسی به من می‌گفت: «تو که کاری نداشتی ولی مهناز واقعاً  
 گرفتار بود» یک مرتبه تلفن را برداشتم و شماره مهناز را گرفتم و گفتم:  
 «بیا پیش من کارت دارم»

چند دقیقه بعد مهناز آمد و گفت: «چه کار داری مریم جان؟»  
 با خوشرویی گفتم: «آن برگه‌ی درخواست مرخصی‌ات کو؟»  
 مهناز برگه را دستم داد و من گرفتم و امضاء کردم.  
 مهناز زد زیر گریه و بغلم کرد و گفت: «مریم جان دستت درد نکنه،  
 به‌خدا جبران می‌کنم، تو لطف بزرگی درباره من کردی، به‌مادرم  
 می‌گویم که تو تعهد مرخصی منو کردی»  
 بعد در حالی که هنوز از چشمانش اشک می‌بارید زد زیر خنده و  
 به من گفت: «خیلی خوشحالم کردی مریم جان، خیلی».  
 بعد مرا بوسید و رفت.

با خود می‌گفتم: باید از آن پیرمرد ممنون باشم و این شعر

### فردای آن روز...

همکارانی که مرخصی داشتند می‌آمدند و روبوسی می‌کردند و  
 تبریک سال نو را می‌گفتند و می‌رفتند. نیمه‌های شب بیمارستان  
 ساکت ساکت بود. امشب می‌بایستی خیلی مراقب باشم چون با  
 تعداد کمتری از همکاران مواجه بودم.

از پنجره بیمارستان به بیرون می‌نگریستم، شهر آرام آرام بود و من  
 یکمی دلخور بودم از تصمیم خودم! نمی‌دانستم آیا تصمیم من  
 درست بود یا فقط یک تصمیم احساسی بود و بس!

بناگاه صدای تلفن مرا به خود آورد، بخش پذیرش بود که می‌گفت:

«یک تخت آماده کنید، دکتر بخش را هم خبر کنید، یک تصادفی بدحال باید بستری شود».

فوراً دکتر را با تلفن خبر کردم و تخت را آماده!

لحظاتی بعد آسانسور باز شد و بیمار را که روی برانکار خوابیده بود به اتاق آوردند، من مشغول تلفن با بخش داروخانه بودم که یکی از همکاران به کمک دکتر بیمار را بستری کردند، دقایقی بعد دکتر اومد و گفت: «این داروها را آماده کنید و مشخصات بیمار را بنویسید، حالش خیلی بد است، درخواست خون کنید، چون خون زیادی از بدنش رفته و اگر فوراً خون تزریق نکنیم از دست می رود»

گفتم: «بسیار خوب آقای دکتر همین الان»

و فوراً خودم را به تخت بیمار بدحال رساندم و ناگهان...

آه خدایا چه می بینم... او برادر من است!

دلم هوری ریخت! اصلاً نمی دونستم چیکار دارم می کنم، خودم را به دکتر رساندم و گفتم: «دکتر، دکتر»

دکتر با تعجب پرسید: «چیہ خانم، اتفاقی افتاده؟»

و من نفس زنان گفتم: «دکتر این بیمار تصادفی برادر منه!»

و اشک از چشمانم سرازیر شد...

دکتر گفت: «الان فقط به خون نیاز داریم ببین می توانی خون تهیه کنی؟» فوراً به طرف تلفن رفتم و تماس گرفتم ولی بی فایده بود گروه خون برادرم گیر نمی آمد ناگهان چشمانم پاگیر رگهای دستم شد...

آه خدایا! خون خودم!

فوراً دست بکار شدم و به همکارانم خبر دادم و دقایقی بعد خون من در رگهای برادرم جاری شد، در لحظاتی که روی تخت خوابیده بودم تمام صحنه های دیشب در برابر دیدگانم می آمد.

التماس مهناز، سخنان آن پیرمرد:

**با هر دست بدهی با همان دست می‌گیری!**

صدای دکتر مرا به خود آورد: خب خانم، حالت چطوره؟

با دلوپسی پرسیدم: «دکتر، حال برادرم چطوره؟»

دکتر گفت: «کارهای لازم برایش انجام شد و از همه مهمتر خون

بود که به‌زنده ماندنش کمک کرد. تو هم کمی بخواب!»

نمی‌دانم چند ساعت گذشت...

چشمانم را باز کردم لحظاتی طول کشید تا فهمیدم کجا هستم و

چی شده!

نگاهم به‌تخت بغلی رفت، بلند شدم و بالای سر برادرم رفتم.

دستی بر پیشانی‌اش کشیدم و او چشمانش را به‌آرامی باز کرد و گفت:

«مریم تو اینجا چه کار می‌کنی؟» و من در حالی‌که از بهبودی او،

اشک، بی‌دریغ بر صورتم می‌دوید به‌آرامی گفتم:

این جهان کوه است و فعل ما ندا .....  
.....

اما به‌راستی اگر ما اعتقاد و ایمان داشتیم که نتیجه‌ی عمل ما

بی‌شک و بدون تردید به‌طرف خود ما می‌آید، هرگز نیاز به‌این همه

کلاتری و دادگاه و زندان نداشتیم زیرا در آن صورت هرکس قاضی

خود بود!

**اما یک پرسش جالب و مهم:**

— آیا فکر می‌کنید که موفقیت شما در زندگی باعث افزون شدن

دوستانان شده یا دشمنانان؟ چرا؟

.....

«علی علیه السلام» در این باره می‌گویند:  
 پیروزی و موفقیت در زندگی باعث گریز و جذب تعدادی از دوستانتان  
 می‌گردد!

و «آنتونی رابینز» در تأیید فرمایش ایشان می‌گوید:  
 با هر موفقیت، شما تعدادی از دوستانتان را از دست می‌دهید!  
 شاید حیرت کنید. اما بی‌شک موفقیت شما حسادت تعدادی از  
 دوستان و نزدیکان شما را برمی‌انگیزد.

اگر باور ندارید حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت قطار موفقیت»

شما باید همان تغییری باشید که می‌خواهید در دنیا ببینید!  
 «مهاتما گاندی»

«آیت الله مطهری» در خاطراتش می‌نویسد:  
 دوستی داشتم که مرد نکته‌سنجی بود و برایم می‌گفت:  
 وقتی بچه بودم خانه‌مان نزدیک ریل قطار راه آهن بود و هرگاه که  
 قطار رد می‌شد بچه‌ها با انواع سنگ به جان قطار می‌افتادند اما وقتی  
 قطار می‌ایستاد جملگی مات و مبهوت عظمت و بزرگی او می‌شدند  
 و یک احترام عظیمی برای آن قائل می‌شدند.

و من حیران این مطلب بودم تا وقتی که بزرگ شدم و وارد اجتماع  
 شدم، دیدم این قانون کلی ما ایرانیان است که هر کسی و هر چیزی تا  
 وقتی که ساکن است مورد احترام است و مورد تعظیم و تجلیل قرار  
 می‌گیرد اما همین که به راه افتاد و یک قدم برداشت نه تنها کسی  
 کمکش نمی‌کند بلکه باران سنگ است که به طرف او پرتاب می‌شود

و این نشانه‌ی یک جامعه‌ی مرده است ولی یک جامعه‌ی زنده برای کسانی احترام قائل است که متکلم هستند نه ساکت، متحرکند نه ساکن، با خبرند نه بی‌خبر! پس اینها علائم حیات و موت است!

اما جالب است که در بعضی کشورها وقتی کسی به‌منصب و مدیریتی منصوب می‌گردد بعد از مدتی وضع مالی او به‌شدت شکوفا می‌گردد. البته ما در اینجا نمی‌خواهیم به‌علت‌های آن پردازیم فقط می‌خواهیم بفهمیم این مسئله طبیعی است یا خیر! و برای فهم آن کوه حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت یک مدیر پاک»

روزی «علی علیه‌السلام» هنگام ورود به‌شهری خطاب به‌مردم گفت: «من با همین لباس‌های کهنه و با همین مرکب وارد شهر شما شده‌ام اگر با چیزی بیش از این از شهر شما بیرون رفتم بدانید که در اموال شما خیانت کرده‌ام!»

خب ما فکر می‌کنیم که این سخن امیرالمؤمنین به‌اندازه‌ی یک کتاب معنا و مفهوم داشته باشد!

اما در میان صحبت‌هایی که کرده‌ایم بارها درباره‌ی خوشرو بودن و لبخند بر لب داشتن صحبت کرده‌ایم اکنون نوع لبخند را می‌خواهیم از زبان «احمد گلچین معانی» بشنویم که می‌سراید:

تورا ای آنکه دایم خنده، کار است      دهم‌پندی که خیلی خنده‌دار است  
نمی‌گویم دهن چون غار واکن      چو خندی، خنده دندان نماکن  
خب، این هم حُسن ختام این بخش که امیدواریم توانسته باشیم  
لبخند را بر لبانتان جاری سازیم.

اما قبل از پایان این بخش یک مطلب گفتنی است:  
هرگز دوستی و ارتباط عاطفی خود را حتی با آبدارچی سازمان  
ساده و بی‌ارزش تلقی نکنید! به‌دو دلیل:  
دلیل اول:

به‌دل گفتیم کدامین شیوه دشوار است در عالم  
نفس در خون پیید و گفت: پاس آشنایی‌ها  
دلیل دوم: حکایت آتی را بخوانید:

### «حکایت یک دوستی»

روزی موشی با دُم شیری که خوابیده بود بازی می‌کرد و آن‌قدر  
به‌این کار ادامه داد تا اینکه شیر از خواب پرید و به‌دنبال او کرد تا  
اینکه موش را گرفت.

وقتی موش دید که اسیر پنجه‌های قوی شیر شده با عجز و لابه  
گفت: «ای سلطان جنگل! مرا ببخش، مطمئن باش روزی جبران  
می‌کنم»

شیر با تمسخر گفت: «من سلطان جنگلم چه نیازی به‌تو دارم ولی  
به‌هر حال تو را می‌بخشم»

موش با خوشحالی از شیر خدا حافظی کرد و رفت.  
چند ماه بعد...

یک‌روز موش مشغول جست و خیز در جنگل بود که بناگه صدای  
غرش دوستش (شیر) را شنید و فوراً خود را به‌محل صدا رساند و  
دید شیر در دامی از جنس تورگیر افتاده!

موش بی‌درنگ دوستان خود را خبر کرد و همگی با جویدن  
طناب، شیر را از دام نجات دادند.



شیر بعد از خلاصی رو به موش کرد و گفت: «هرگز فکر نمی‌کردم دوستی با تو حیوان به این کوچکی برای من این قدر مهم و حیاتی باشد!»

خُب شاید شما هم تعجب کردید و گلايه کنید که چرا حکایات کودکانه برایتان می‌گوئیم ولی باور کنید که عظمت همیشه در سادگی و تفکر و نگاه ما نهفته است زیرا:

**عظمت در چیزی که به آن می‌نگری نیست**

**بلکه عظمت در نگاه توست!**

و غیر از عمق و ژرفایی که این گونه حکایات دارند از همه مهم‌تر کودک درون شماست که نیاز به شنیدن این حکایات دارد و ما این حکایت را برای او گفتیم تا شاید شما هم تغییر کنید.

صحبت از تغییر شد، «گیل شیعی» در مورد تغییر می‌گوید:

اگر تغییر نکنیم، رشد هم نمی‌کنیم، اگر رشد نکنیم، به درستی زندگی نمی‌کنیم! و «جیمز توربر» نیز معتقد است:

یک مدیر موفق، زمانی تغییر می‌کند که بعضی از سؤال‌ها را بپرسد، به جای اینکه همه‌ی جواب‌ها را بداند!

و «ویلیام شکسپیر» در تایید سخن توربر می‌گوید:

با زمان تغییر کنید و نگذارید اندیشه، زندانتان شود!

و «دارل ردفورد» در بحث کلانی می‌گوید:

راه حل نهایی این است: تغییر کنید و درباره خود تصمیم جدیدی بگیرید!

اما غالباً تصمیمی که منجر به تغییر شود، با اشتباه همراه است.

«فیلیپس توررو» درباره اشتباه می‌گوید:

**اشتباه، پلی میان تجربه و خرد است!**

و غالباً ما صدای کلامان از صدای اعمالمان بلندتر است در

حالی که «هنری کایزر» می‌گوید:

کاری که انجام می‌دهی گویاست.

تو خاموش باش!

پس همین حالا تصمیم به تغییر بگیری زیرا «گری کلی» می‌گوید:

برای آنکه بهتر از دیروز شویم

هیچ زمانی بهتر از امروز نیست!

پس تغییر را از همین حالا شروع کنید، امیدوارم در این تغییر،

مهربانی را با زیردستان را از یاد نبرید!

در پایان این بخش برایتان از قول «نگارنده» بگوییم که:

خوب من!

دلت را بُتکده‌ای کن

که هر کس بُت خود را در محراب آن گذارد و به ستایش ایستد!

در فصل بعدی می‌پردازیم به مشکلات و معضلاتی که مدیران ادارات و کارخانجات با آن مواجه می‌باشند، به نام «پرسش از شما، پاسخ از ما» فصل مذکور که حاصل گفت و گو با مدیران صنایع و ادارات و مطلع شدن از مشکلات ایشان بوده بر بستر پاسخ‌گویی اساتید روان‌شناس تدوین شده است.

شایان ذکر است: بعد از چاپ کتاب، بسیاری از مدیران سازمان‌ها و کارخانجات طی نامه و تلفن و ایمیل اظهار داشتند که بخش مربوطه بسیاری از مشکلات آنان را که مدت‌ها با آن درگیر بودند حل نموده است. اکنون بعد از مطالعه‌ی چکیده مطالب راهی دیار «پرسش از شما،

پاسخ از ما» می‌شویم...

### \* چکیده مطالب:

- کار مردم همچون امانت الهی در دست شما می باشد!
- مدیر موفق یعنی: خلاق، چاره گر، ژرف نگر، شوخ طبع، جدی اما مهربان و سخت کوش!
- اولین درس مدیریت «مدیریت بر خویشتن» است!
- توکل ژرف به خداوند بسیاری از تردیدها و ترس های شما را از بین می برد!
- مدیریت موفق یعنی: فکر کردن، مشورت کردن و تحقق بخشیدن تا حصول نتیجه!
- بهترین روش برای یک مدیر موفق «میان روی» است!
- نظم و رعایت انضباط نخستین درس مدیریت است!
- با اعمال خود نصیحت کنید نه با زبان خود!
- مدیر موفق دو ویژگی دارد: انضباط، اشتیاق!
- از کارکنان خود تمجید و تحسین کنید البته در پایان کار، زیرا تشویق در ابتدای کار و تحسین در اتمام کار صورت می گیرد!
- «مدیریت احساس» یا «مدیریت بر خویشتن» یعنی زبانان را کنترل کنید و چشمتان را درویش!
- مدیر موفق سه ویژگی دارد:
- انتقادپذیری - پوزش خواهی - شکرگزاری
- به کار، کارکنان و کاغذهای اداره عشق بورز،
- به کار، برای آنکه با اشتیاق انجام دهی.
- به کارکنان، برای آنکه دوستشان بداری.
- به کاغذ، برای آنکه صرفه جویی کنی، چون هر برگ کاغذ بخشی از اندام یک درخت است!

— به دو واژه‌ی اعتماد و احتیاط بیندیش،

اعتماد برای آنکه رابط تو و کارکنانت باشد!

احتیاط برای آنکه کارها را با دوراندیشی انجام دهی!

— در پشت یک مدیر قلدر، یک شکست قلدر آرمیده!

— از کارکنان خود، انسان بسازید، نه نوکر!

— وقتی یادگیری و آموزش را کنار می‌گذارید یعنی:

«خدا حافظ مدیریت!»

— یک مدیر خوب کسی است که سه ویژگی داشته باشد:

نفوذ کند، تأثیر گذارد و پیام دهد!

— بدترین مدیران، دنیا دوستان و حریصان هستند!

— خانم / آقای مدیر، پول پاک، پاکی به همراه دارد و پول

کثیف، آلودگی و فساد و تباهی، پس مراقب باشید!

— مدیر موفق، اشتباه را حاصل عمل خود می‌داند و پیروزی را

حاصل جمع کارکنان!

— مدیر موفق، انتقاد می‌کند، نه تخریب شخصیت، زیرا خوب

می‌داند که باید از گناه متنفر بود نه از گناهکار!

— مدیر موفق، شش خوش را هرگز فراموش نمی‌کند:

\* خوش لباس \* خوش بیان \* خوش اخلاق

\* خوشدل \* خوش فکر \* خوش خط

— یک مدیر موفق خوب می‌داند که تعهد، انجام عملی خاص، در

زمانی خاص و مکانی خاص نمی‌باشد.

بلکه تعهد یعنی: تعهد به خویشتن، تعهد به مردم،

تعهد به زمان، تعهد به خدا

— اگر می‌خواهی کسی را که بیشتر از همه به او تعهد داری ببینی،

به آینه نگاه کن!

— عبادت تنها در معبد و مسجد نیست، اگر کارت را خوب

مدیریت کنی، آن گاه تو بهترین عابدی!

— هرگز قاطعیت را با قاتلیت و صراحت را با وقاحت اشتباه نگیرید!

— شباهنگام و قبل از خواب، دقایقی را به عملکرد امروز خود

بیندیش!

— یک مدیر مهربان بسیار کارسازتر از یک مدیر تندخو

می باشد!

— هر شب قبل از خواب اعمال روز خود را تحلیل کنید ببینید با

خود و کارکنانتان چه کرده اید!

— تکبر، نشانه‌ی دو ویژگی شخصیتی می باشد:

\* ترس      \* عقده حقارت

که به صورت سخت گیری بیش از حد، خود را نشان دهد!

— فراموش نکن: علم با عقل و درک کاملاً متفاوت است!

— اگر بدانچه می دانی، عمل نمی کنی، چه حاصل از دانستن!

— اشتباه کردن از طرف کارکنانت را بپذیر، به همانگونه که تو خالی

از اشتباه نیستی!

— اگر از اشتباهات کوچک کارکنانت نگذری هرگز نمی توانی از

فضائل بزرگ آنان برخوردار شوی!

— تجربه، تجربه، تجربه، سه عامل موفقیت یک مدیر است!

— اشکال تجربه آن است که اول می آید بعد می آموزد!

— مدیرانی هستند که خوب حرف می زنند.

و مدیرانی که خوب حرف می زنند.

لطفاً شما از گروه دوم باشید!

— لطفاً مورچه باشید که با عمل خود نصیحت می کند نه با

زبان!

— هرگز تصور نکن که در هر زمینه ای بیشتر از کارکنان می فهمی!

— کارکنان مشکل دار، کسانی هستند که دوست دارند شنیده و

دیده شوند و گاهی با کمی توجه و گوش کردن به آنان، می توانید

شاهد معجزه ای باشید!

— یکی از ارکان اساسی کارکرد شایسته ی کارکنان شما، داشتن

محیطی آرام و بی دغدغه است!

— ایجاد انگیزه در کارکنان بهترین روش در بهره وری بهینه از

کارکنان می باشد!

— فراموش نکنید: یک مدیر موفق همیشه سخت کوش است!

— به یاد بسپارید: ترویج عدالت، یگانه عامل استفاده ی بهینه از

کارکنان می باشد!

— خلاقیت، رمز یک مدیر موفق است!

— عوامل ناکارآمدی یک مدیر عبارتند از:

تهدید، بد دهانی، زورگویی و اهانت!

— مدیران هر قدر از نظر شخصیتی ضعیف و ناتوان هستند

به همان میزان نسبت به تملق و چاپلوسی تعلق خاطر دارند!

— فراموش نکنید: خدمات پس از فروش، حرف اول و آخر را

در مدیریت تجاری می زند!

— بخشی از درآمد خود را برای «خدا» کنار بگذارید، بی تردید از

پژواک نزول برکات مادی و غیر مادی آن در زندگی تان حیرت

می کنید!

— آقای مدیر: مساحت فهم خود را با مطالعات توأم با عمل

بسنج!

— سعى كن سخت‌گيرى را با سخت‌كوشى اشتباه نگرى!  
 ✨ **جان كلام:**

حُب، مديريت‌ان مبارک!

اميدواريم كه شما مراحل احراز پُست را به صورت پلکانى  
 يعنى با تجربه‌ى لازم طى کرده باشيد نه مانند اصغر جوجه!  
 برايتان از قول پيامبر گفتيم كه وقتى خدا كسى را دوست  
 دارد، كار مردم را به دستان او مى سپارد!

پس، قدر خود را بدانيد و آماده خدمت خالصانه باشيد  
 بعدش گفتيم كه سعى كنيد، انعطاف پذير، آرام، مهربان و لى  
 قاطع، جدى و سخت‌كوش باشيد كه اين همه، روش يك  
 مدير موفق مى باشد.

بعد برايتان از شاخص‌هاى مديريت كه تخصص و تجربه و  
 تعهد و عشق به كار و از همه مهمتر خلاقيت است گفتيم.  
 و خاطر نشان كرديم كه كاركنان شما از اعمال شما بيشتر  
 مى آموزند تا از سخنان شما!

بعد، از قول هيلتون برايتان گفتيم:

مدير موفق اشتباه مى كند و لى متوقف نمى شود!

بعدش از قول امير المؤمنين و پيامبر گفتيم:

\* كاركنان خود را تشويق و تحسين كنيد.

\* عدالت را بين آنان تسري دهيد.

\* خطاكاران را در جمع توبيخ نكنيد.

\* صفت پاكي و صداقت را ترويج دهيد.

\* متكبر نباشيد.

بعد از قول وديك وارن گفتيم كه يك مدير موفق بايستي:

\* آنقدر بزرگ باشد كه اشتباهش را پذيرد.

\* آنقدر باهوش باشد که از آن تجربه گیرد.

\* آنقدر قوی باشد که آن را اصلاح نماید.

بعدش برایتان گفتیم:

یک مدیر موفق وقتی شکست می خورد می گوید: من!

وقتی موفق می شود می گوید: ما

بعد با صدها داستان کهن و امروز جهان و با آوردن صدها

شعر آموزنده هی به شما تذکر دادیم که:

حریص به مال دنیا نباشید!

بعدش گفتیم که هر چیزی انرژی خاص خود را دارد شما

وقتی پول ناپاک به خانه می برید بی شک باید منتظر

عوارض ناپاک آن باشید!

بعدش برایتان دلیل و مثال و بحث روان شناختی آوردیم که

تو را به خدا، خوشرو و خوش لباس و خوش اخلاق و

خوش فکر باشید!

بعدش برایتان گفتیم که تعهد بدو باید به کسی باشد که

در آینده به شما می نگرد!

بعد برای آنکه کاملاً متقاعد شوید از قول امام سجاد (ع)

گفتیم: نجات در راستی است!

بعد به مدد ادبیات و ادیان الهی برایتان شاهد آوردیم:

به خدا این دنیا خیلی زودگذر است!

پس، عملی انجام ندهید که وقتی به گذشته تان بیندیشید

انگشت تأسف به دندان حسرت بگزید!

بعد، طی یک حکایت بامزه گفتیم:

زبان بهترین دوست و بدترین دشمن شماست.

پس، لطفاً در بکارگیری آن احتیاط لازم را بکار برید!



بعد راجع به جدی‌ترین مسئله در اداره که به‌بامزه‌ترین مسئله تبدیل شده به‌نام: «جلسه» صحبت کردیم و گفتیم به‌خاطر جلوگیری از بدآموزی هم که شده در اتاقتان نخواهید که به‌منشی بگویید: تلفن را وصل نکند که شما جلسه دارید!

چون امروزه، مشیت این‌گونه از مدیران پیش همه مردم باز شده است.

بعدش در خصوص انعقاد جلسات حقیقی و درست صحبت کردیم.

بعدش هم مثال آوردیم و گفتیم: شما هم مانند هر چیز با ارزش باید سه نشانه داشته باشید:

«نفوذ، تأثیر، پیام»

و سه فضیلت اخلاقی مانند:

«انعطاف‌پذیری، پوزش‌خواهی، شکرگزاری»

را داشته باشید.

بعدش از قول پیامبر و تمامی اندیشمندان گفتیم: تو را

به‌خدا افراد چاپلوس را به‌دور خود جمع نکنید که همین

افراد روزی عامل نابودی شما می‌شوند!

و از قول «شریعتی» گفتیم که یک قاتل، آدم است اما یک

چاپلوس حتی آدم هم نیست!

پس، لطفاً نه چاپلوسان را بپذیرید و نه خودتان (خدای

ناکرده) چاپلوسی کنید!

در یک بخش هم برایتان گفتیم که در انجام امور هرگز

شتابناک عمل نکنید.

و تمثیل آوردیم که:

رهرو آن نیست که گه تند و گهی خسته رَوَد

رهرو آن است که آهسته و پیوسته رَوَد

بعدش هم گفتیم که هیچ ارتباط دوستی با بالاترین و پایین ترین مقام اداره تان را دست کم نگیرید.

خلاصه همه ی این ها را از آدم تا خاتم و از خاتم تا علم امروز دنیا را برای آنکه شما واقعاً یک مدیر نمونه و موفق شوید برایتان گفتیم!

باور کنید که رنج جانکاهی را در این مسیر خارناک به خاطر آینده ی سبز شما طی کردیم.

فقط خواهش می کنیم با دقت لازم تمام مطالب را مطالعه و به کار بندید.

اول: به خاطر زحماتی که ما کشیدیم،

دوم: به خاطر آینده خودتان.

همین!

خلاصه آنکه:

مدیریت، یک سفر است. ابتدا نقشه را پیاده کنید، مبداء و مقصد را مشخص کنید، توشه میان راه را بردارید و هدف خود را از این سفر یادداشت کنید!

این مزدگانی را هم از لسان پیامبر اکرم (ص) برایتان گفتیم: هر کس به آنچه که می داند عمل کند، خداوند دانش آنچه را که نمی داند به او عطا می کند!

دعای خیر ما بدرقه راهتان!



## فصل چهارم

### «پرسش از شما، پاسخ از ما»

اکنون با همه‌ی صحبت‌هایی که کرده‌ایم ممکن است باز هم مسائلی مانده که نگفته‌ایم لذا در این بخش پای شنود مشکلات مدیران و پاسخ‌های اساتید و متخصصان فن مدیریت، می‌نشینیم چه خوب است که شما هم با دقت این پرسش‌ها و پاسخ‌ها را بخوانید!

پرسش: همسرم غالباً از من انتقاد می‌کند که هیچ وقت مرا با دلی سیر نمی‌بیند و به طنز می‌گوید:

فرزند نام از بس که مرا ندیده‌اند به من می‌گویند دایی!  
اکنون تکلیف من چیست و چگونه می‌توانم اولویت‌هایم را تشخیص دهم؟

پاسخ: اگر براین باور هستید که تأمین مالی خانواده مهم و اساسی می‌باشد پس چرا به این مهم نمی‌اندیشید که اجابت نیازهای احساسی فرزندان و همسران در بعضی موارد حتی مهم‌تر از نیاز مالی آنها می‌باشد.

پیشنهاد می‌کنیم که کمی از ساعات اداری بکاهید و تعطیلات آخر

هفته را خالی گذاشته و با همسر و فرزندان‌تان بگذرانید باور کنید که کارهای دنیا بعد از مرگ شما هم کماکان ادامه خواهد داشت.  
پرسش: اخیراً به‌پست مدیریت منصوب شده‌ام اما کارکنانم آن‌طور که باید مرا پذیرا نیستند، چه کنم؟

پاسخ: این یک امر کاملاً طبیعی است زیرا کارکنان شما حالت تدافعی در مقابل شما دارند، نه اینکه با شخص شما مشکلی دارند بلکه با هر تازه واردی این مشکل پیش می‌آید بنابراین از این بابت نگران نباشید. پیشنهاد می‌کنیم که جلسات آشنایی با کلیه کارکنان را منعقد کنید اما قبلاً نگاهی به‌اسامی آنان کرده و سعی کنید آنها را با نام خانوادگی‌شان صدا کنید و لبخند را فراموش نکنید زیرا این دو حالت به‌جذابیت شما و ایجاد ارتباط روحی عمیق می‌انجامد. در طول ساعات کاری دقایقی را به‌تنهایی و به‌طور سرزده به‌اتاق کارکنان خود بروید و لحظاتی را با آنان به‌احوال‌پرسی بگذرانید.

نکته مهم: تا یکی دو ماه نسبت به‌کسر مزایا و اضافه‌کاری کارکنان اقدام نکنید بلکه در صورت لزوم این کار را در ماه سوم یا چهارم با مشاورت مدیران میانی انجام دهید.

پرسش: با اینکه سرم خیلی شلوغ است ولی احساس می‌کنم کارهایم به‌خوبی پیش نمی‌رود و زمان را از دست می‌دهم. چه کنم؟

پاسخ: بی‌تردید شما تقسیم وظایف نکرده‌اید و همه نامه‌ها و پرونده‌ها را موکول به‌بازدید و دستور و امضای خود نموده‌اید و این کاری باطل و بی‌حاصل می‌باشد.

پیشنهاد داریم به‌معاون یا معاونین خود دستور دهید که کلیه نامه‌ها را تقسیم کنند و براساس اهمیت تعدادی از آنها را برای شما بگذارند، در مسائل جزئی اداره شرکت نکنید، تعدادی از کارهای نظارت و اجرایی را به‌معاون خود و یا مدیران میانی محول کنید و

شما فقط نتیجه و گزارش کار را ملاحظه کنید.

سعی کنید در تقسیم وقت، حُسن تدبیر نشان دهید. فراموش نکنید: زمان با ارزش‌ترین نعمتی است که ما در اختیار داریم و از آن مهم‌تر مهندسی زمان یعنی تقسیم منطقی زمان می‌باشد اما حتماً دقایقی را برای استراحت، به‌خود اختصاص دهید. روان‌شناسان معتقدند باید ۱۵٪ زمان‌کاری خود را به استراحت پردازید!

**پرسش:** چگونه می‌توانم بدون آنکه زشت و ناپسند جلوه کند، از دست کسی که در اتاقم نشسته و حرف‌های حاشیه‌ای می‌زند خلاص شوم؟

**پاسخ:** یکی از مشکلات روابط ما با دوستان و بقیه‌ی مردم آن است که از عدم صراحت به‌شدت رنج می‌بریم. در این‌گونه مواقع هی به‌خود می‌پیچیم و بهانه‌های مختلفی می‌آوریم از جمله: همسرم منتظره... فرزندم مریضه... باید سر ساعت جایی...

اما چه خوب است که در کمال ادب پوزش خواهی کرده و با صراحت بگوییم: «با عرض معذرت من کاری دارم که اجباراً باید شما را ترک کنم و...»، بدین ترتیب از شر جلسات شبه خصوصی و گپ‌زدن‌های تکراری خلاص می‌شوید.

**پرسش:** از نگاه روان‌شناختی بهترین زمان برای انجام انواع کارها چه موقع است؟

**پاسخ:** اغلب روان‌شناسان معتقدند: از طلوع صبح تا وقت نهار زمان مناسبی برای ارائه طرح‌ها و پیشنهادات جدید و مهم و تصمیم‌گیری درباره‌ی کارهای اساسی می‌باشد.

از نهار به‌بعد برای انجام کارهای معمولی مانند رسیدگی به‌نامه‌هایی که جنبه‌ی روزمره دارد.

این پیشنهاد اساتید روان‌شناس می‌باشد اما نمی‌توان آن را

به عنوان یک نسخه واحد، برای همه پیچید زیرا روحیات افراد، متفاوت است.

پرسش: چگونه می توانم نشاط و شادکامی و در عین حال، صمیمیت را در محیط کارم نهادینه کنم؟

پاسخ: بارها این مسئله را بیان کردیم که حضور شما در مراسم شادی و اندوه کارکنان به همراه بقیه آنان یکی از مسائل مهم ایجاد صمیمیت در محیط کار می باشد.

مطلب مهم دیگر آنکه یادآوری و تریک روزهای تولد کارکنان به همراه یک کتاب - که فرهنگ مطالعه را ترویج می دهد - و یک کادوی کوچک با هزینه سازمان ولی از طرف تمام کارکنان و صرف وقت پانزده دقیقه ای شما با حضور در جمع آنان اثری شگرف و بیادماندنی خواهد داشت!

امتحان کنید بی تردید از حاصل آن حیرت می کنید! گاهی ممکن است یکی از کارکنانتان پولش را گم کند! و یا علیرغم آنکه تمام امکانات موجود را در اختیار یکی از آنان جهت خرید خانه قرار داده اید باز هم هنوز مبلغی کسر داشته باشد!

به فوریت وارد عمل شوید و از طریق معاون خود، همکاران را تشویق نمایید تا مبالغی هر چند اندک را جمع آوری و خود جنابعالی نیز مبلغی را به آن اضافه و تقدیم کارمند مربوطه نمایید.

باور کنید که چیزی شبیه معجزه، با عشق آسان می شود! نکته مهم ۱: گاهی با حضور یا استعلام، از وضعیت صندلی، میز، روشنایی و اتاق کارکنان باخبر شوید و در صورت لزوم نسبت به تغییر وضعیت قبلی اقدام نمایید.

نکته مهم ۲: کارهای یک سازمان زمانی به خوبی و با دقت و سرعت به سرانجام می رسد که همه کارکنان آن احساس کنند که

جملگی اعضای یک پیکرند!

فراموش نکنید: شما و کارکنانتان یک تیم فوتبال هستید. تیم فوتبال چه مشخصاتی دارد؟

منسجم هستند، با هم تلاش می‌کنند، با هم استراحت می‌کنند، شکست را با هم می‌پذیرند و پیروزی را نیز با هم به جشن می‌نشینند. شما نیز سعی کنید این‌گونه باشید که بی‌تردید یگانه طریق موفقیت است!

پرسش: یکی از چالش‌های من هنگام تعطیلات نوروز و یا تعطیلات دو یا سه‌روزه می‌باشد که اکثر کارکنان تقاضای مرخصی دارند و گاهی این تقاضاها به صورت یک مسابقه می‌باشد، چگونه می‌توانم این مشکل را حل کنم؟

پاسخ: اگر شما مدیر عامل می‌باشید هرگز نباید خودتان تصمیم‌گیری کنید زیرا این کار در حد شما نمی‌باشد و اگر مدیر میانی می‌باشید به دو شکل این مشکل را می‌توانید حل کنید:

۱- به کارکنان خود بگویید که در هر واحد خودشان با هم هماهنگ کنند و بعد از موافقت رئیس واحد مراتب موافقت شده را جهت صدور دستور لازم به شما بدهند.

۲- اگر مرحله‌ی اول به نتیجه نرسید دستور دهید پرونده‌ها بررسی و کسانی که از مرخصی کمتری استفاده کرده‌اند می‌توانند از مرخصی آتی استفاده نمایند.

پرسش: یکی از مشکلات اساسی من آن است که وقتی در مرخصی هستم و یا برای ساعاتی باید اداره را ترک کنم به خوبی احساس شادی و شوق را در چشمان کارکنانم می‌بینم و بعد از من سیل مرخصی‌های ساعتی و روزانه است که برای معاونم سرازیر می‌شود. برای رفع این مشکل چه کنم؟



**پاسخ:** یکی از شاخص‌های مدیر موفق آن است که کارکنانش در زمانی که او در سازمان نیست قوی‌تر از زمانی که هست کار می‌کنند! اما چرا کارکنان شما به این وضعیت دچار شده‌اند؟ پاسخ آن بسیار ساده است: هر عملی را عکس‌العمل است و هر صدایی را پژواک و طنینی است! این حالت نشان می‌دهد که شما مدیر بسیار سختگیر و خشنی می‌باشید و به دلیل همین سختگیری‌های بی‌حد و بی‌دلیل ارتباط عاطفی‌تان با زیر مجموعه‌تان قطع شده و آنها به این نتیجه رسیده‌اند که: به‌راستی نبود شما موهبتی است!

اما پیشنهاد ما: - سعی کنید برای مرخصی استحقاقی و ساعتی سختگیری بی‌حد نکنید!

- در میان ساعت کاری گاهی در اتاق‌ها حضور و لحظاتی را با کارکنان خود بگذرانید!

- وقتی صدای خنده کارکنانتان را می‌شنوید فوری بغض نکنید و توبیخ‌نامه صادر کنید، لطفاً کمی اغماض کنید!

- در غم و شادی کارکنانتان حضوری عینی و مؤثر داشته باشید.

- سعی کنید وقتی در راهرو به شما سلام می‌کنند حداقل به چشمان آنها نگاه کنید و لب‌خند بزنید!

**پرسش:** به‌طور فهرست‌وار بگویید که کدام ویژگی‌ها از من یک مدیر بایسته و شایسته و کارآمد می‌سازد؟

**پاسخ:** این مطلب را در برگ برگ کتاب تکرار کرده‌ایم اما باز هم اشاره‌ای به آن می‌کنیم.

«رُزماری استوارت» پانزده ویژگی مهم را به‌عنوان «ویژگی‌های مدیر اجرایی» بیان می‌کند که عبارتند از: فداکاری - واقع‌بینی - انرژی - ابتکار - آینده‌نگری - هوش - روابط مطلوب انسانی - قابلیت اعتماد - انصاف - قاطعیت - ثبات عاطفی، خلاقیت - قضاوت - تحرک - تعاون

پرسش: یکی از مشکلات اساسی من «ماه مبارک رمضان» می باشد. گروهی روزه می گیرند و عده ای نمی گیرند! و غالباً بعضی از کارکنان به من عارض می شوند که جلوی روزه خواری را نمی گیرم. من چه باید بکنم؟

پاسخ: این مسئله نه تنها مشکل شما بلکه مشکل اکثر سازمان ها و ادارات می باشد و با صدور هیچ بخشنامه و تویخ نامه ای هم مشکل حل نمی شود.

پیشنهاد ما این است: یک حقیقت وجود دارد که باید آن را بپذیرید، به هر دلیلی یک گروه روزه می گیرند و یک گروه روزه نمی گیرند. این تفکر را باید در اذهان کارکنان به وجود آورید؛ گروهی که روزه می گیرند هیچ برتری به گروهی که روزه نمی گیرند ندارند! اما گروهی که روزه نمی گیرند باید حریم دیگران را محترم شمارند! شما یک اتاق به این کار اختصاص بدهید و مقرر کنید که در ساعاتی مشخص و معین «نه مستمر» می توانند گروهی از کارکنان به آنجا بروند و چای و غذای سرد! توجه کنید! فقط غذای سرد! میل کنند!

آن هم در ساعاتی معین! تکرار می کنیم: نه مستمر! پرسش: غالب مدیران تعدادی از کارکنان خود را به عنوان آنتن (جاسوس) تربیت می کنند، آیا این روش درست است؟

پاسخ: در یک کلام می توان گفت که این کثیف ترین و پلیدترین کاریست که یک مدیر ابتدا با خود و سپس با دیگری می کند. مدیرانی که دارای ضعف شخصیتی بسیار می باشند و همواره از کارکنان خود هر اسنا کنند تن به این کار می دهند و نمی دانند که با کسی که این کار را می کنند در حقیقت اصالت و ذات انسانیت او را له می کنند و تا آخر عمر از آن شخص یک نمام و سخن چین ساخته اند!

پرسش: وقتی یکی از کارکنان وسایل اداری را از سازمان می‌دزدد چگونه باید با او برخورد کنم؟

پاسخ: اولاً سعی کنید این مطلب جایی مطرح نشود و آنگ دزدی برپیشانی او نخورد. به بهانه کار اداری او را بخواهید و در خلوت و در نهایت آرامش به او بگویید «مدتی است وسایل اداری اتاقتان گم می‌شود، حالا جای خودت را با من عوض کن اگر جای من بودی چه می‌کردی؟» بعد به او بگویید: «هیچ کس از این مسئله آگاه نیست و برای همیشه پیش من به صورت محرمانه، محفوظ خواهد ماند.»

سپس سعی کنید به علت اصلی آن پی ببرید و بعد با از بین بردن علت، مطمئن باشید مشکل برای همیشه حل خواهد شد.

پرسش: چه موقع می‌توانم نسبت به اخراج یک کارمند تصمیمی بگیرم که بعدها وجدان درد نگیرم؟

پاسخ: تا جایی که می‌توانید نباید چنین کاری را انجام دهید مگر زمانی که برای شما محرز گردد بودن شخص خاطی دیگران را دچار فساد اخلاقی و سازمان را دچار زیان مالی می‌کند و آن موارد به شرح آتی می‌باشد:

- ✽ ارتشاء و دزدی (برای چندمین بار علیرغم تذکرات قبلی).
- ✽ انجام اعمال و رفتار غیرعادی و خشن و توهین‌آمیز با همکاران به طور مستمر.
- ✽ اعتیاد شدید به یکی از مواد مخدر.
- ✽ فساد اخلاقی و جنسی شدید.
- ✽ ایجاد ضرر و زیان عمدی برای سازمان.

پرسش: شاید خنده‌دار باشد ولی مهم‌ترین مشکل من زمانی است که یک مسابقه فوتبال از تلویزیون پخش می‌شود. تقریباً تمام کارکنان از ساعت یک به بعد به بهانه‌هایی مانند: بیماری بچه، کسالت خانم، شرکت

در مجلس ختم و غیره مرخصی می‌گیرند و سازمان عین یک زمین فوتبال قبل از مسابقه، خلوت خلوت می‌شود. چگونه می‌توانم این مشکل را حل کنم؟

پاسخ: مدیران در این مرحله به دو شکل عمل می‌کنند!

مدیران ناموفق: اجازه خروج و مرخصی ساعتی را به هیچ وجه نمی‌دهند که در آن صورت کارکنان مشتاق فوتبال با توجه به شناختی که از مدیر خود دارند یا روز قبل مرخصی می‌گیرند و یا اگر قرار باشد در اداره بمانند جایی را گیر می‌آورند که تلویزیون و یا حداقل رادیویی باشد و خود را به منزل مقصود می‌رسانند. در هر صورت کارکنان مذکور، در آن ساعت برای سازمان هیچ کاری انجام نمی‌دهند.

مدیران موفق: با کارکنان خود همراه می‌شوند و دستور می‌دهند اتاق دنجی را پیدا کنند و یک تلویزیون در آن نصب کنند و حتی دستور می‌دهند مقداری میوه هم برای تماشاگران تهیه نمایند و در صورت لزوم خودشان هم گاهی سری به اتاق مربوطه می‌زنند و حتی اگر علاقه‌ای هم به فوتبال ندارند، خود را علاقه‌مند نشان می‌دهند. اما این روش چه فوایدی دارد:

\* کارکنان احساس نزدیکی بسیار زیادی با مدیر خود پیدا می‌کنند.

\* از آنجا که توانسته‌اند با آرامش خاطر به تفریح خود بپردازند، علاقه واقعی به سازمان خود پیدا می‌کنند.

\* بعد از مسابقه یا فردای آن روز با انرژی بسیار مثبتی در محل کار خود حضور می‌یابند.

\* به همسر و دوستان خود می‌گویند که: مدیر فهیم و همدل و همراهی دارند.

نکته مهم: یک مدیر موفق از هر موجی به نفع خود و سازمان

استفاده می‌کند!

پرسش: اخیراً مطلع شده‌ام که بخش تدارکات به‌هنگام خرید لوازم اداری مبلغی را از فروشنده برای خود اخذ می‌کنند و این کار باعث شده که کیفیت کالای خریداری شده به‌سطح نازلی اُفت کرده، مضافاً آنکه آن کالا را گرانتر می‌خریم. برای رفع این مشکل چه کنم؟

پاسخ: متأسفانه این مسئله در همه جای کشور رایج شده و به‌دلیل عدم نظارت مسئولان، مأموران تدارکات با تبانی با صاحبان کالا این فرآیند را به‌طور مکرر انجام می‌دهند.

پیشنهاد ما: ابتدا باید به‌طور دقیق این مسئله را بررسی نمایید سپس بعد از احراز اسناد مثبت و مستند در یک جلسه که با حضور معاون خود و مدیر تدارکات برگزار می‌گردد با ارایه اسناد مربوطه دلیل آن را از مدیر تدارکات و کارمند او بخواهید! بی‌شک آنان حرفی برای گفتن ندارند و شما چهارروش را انجام دهید:

۱- در پایان هر شش ماه مبلغی را به‌عنوان پاداش ویژه در اختیار مدیر تدارکات و کارمندان او قرار دهید.

۲- درباره پول ناپاک توضیح دهید و این عمل را مذموم و نکوهیده شمارید.

۳- هرگز، تحت هیچ شرایطی هیچ کالایی را حتی یک خودنویس را از طرف مدیر تدارکات بدون پرداخت دقیق مبلغ آن قبول نکنید.

۴- اعلام کنید اگر چنانچه یک‌بار دیگر شاهد انجام این عمل باشید بیدرنگ مراتب را به‌مقامات ذیصلاح گزارش می‌کنید و شخص خاطی را به‌همه‌ی کارکنان معرفی و عذر او را می‌خواهید!

نکته مهم: نظارت مستمر را هرگز فراموش نکنید!

پرسش: چگونه می‌توانم نظم و انضباط را در بین کارکنان خود

## نهادینه کنم؟

**پاسخ:** این مهم را بدانید که: «صدای اعمال شما از صدای فریاد شما بلندتر است.» و بسیاری از کارکنان از اعمال و رفتار شما الگوبرداری می‌کنند پس تنها کاری که می‌توانید انجام دهید آن است که خودتان فرد منظمی باشید زیرا:

«مورچه تنها موجودی است که بدون زبان نصیحت می‌کند.»

**پرسش:** با ساعات اضافه کاری چه کنم؟ آیا تکلیف کنم که همه بمانند یا همه بروند؟

**پاسخ:** یک موضوع محرز و آشکار می‌باشد که انجام کارهای یک سازمان هرگز نیاز به ماندن و کار کردن مستمر کارکنان در زمان اضافه کاری ندارد مگر در بعضی از روزها که مثلاً: پروژه‌ای در حال انجام است، نزدیک پرداخت حقوق است و مشابه آنها. اگر شما خوب دقت کنید و آنالیز مالی کنید (چه در سازمان دولتی و چه غیر دولتی) هزینه یک کارمند بابت نوشیدن چای، تلفن زدن و استفاده از روشنایی برق در زمان اضافه کاری قابل توجه می‌باشد ضمن آنکه با آمدن کامپیوتر بسیاری از کارکنان سرگرمی خوبی هم دارند. پس شایسته است ابتدا خانم‌ها را که باید زودتر به منزل برسند و بعد همکاران مرد را مرخص نمایید.

شایسته است که به آنها بگویید که با نماندن در ساعات اضافه کاری، هیچ اتفاقی برای اضافه کاری آنان نمی‌افتد!

**پرسش:** راستش من ترجیح می‌دهم که همیشه غذای خوب بخورم، آیا ایرادی دارد که غذای من با کارکنانم متفاوت باشد؟

**پاسخ:** یکی از مسائل مهمی که باعث می‌گردد کارکنان احساس نامطلوبی به مدیر خود داشته باشند آن است که کارکنان نسبت به مدیر خود تفاوت و فاصله‌ی فاحشی احساس کنند که این فاصله باعث به وجود آمدن احساس حقارت در آنان شود. چه خوب است که شما

به شکم خود صبور بودن را بیاموزید. زیرا «سعدی» می‌سراید:

تنور شکم دم به دم تافتن مصیبت بُودروز نایافتن

شما که قرار نیست تا آخر عمر مدیر باقی بمانید ضمن آنکه می‌توانید این اشتیاق را در منزل خود پاسخ بدهید و چه خوب است که هر از گاهی شما هم در رستوران اداره حضور یابید.

این مسئله دو اثر مهم دارد:

اولاً: پیمانکار رستوران دقت بیشتری در کیفیت غذا می‌کند.

دوماً: کارکنان با دیدن شما احساس دلگرمی و نزدیکی زیادی

نسبت به شما پیدا می‌کنند.

پرسش: به نظر شما چه ایرادی دارد که من اتاقم را با بهترین و

جدیدترین مدل میلمان تزئین کنم؟ آیا این کار تجمل و تشریفات است یا

مدرن بودن و بهروز بودن؟

پاسخ: این پرسش شما دو پاسخ متفاوت دارد. اول باید بدانیم که

شما در یک اداره دولتی شاغل هستید یا یک شرکت و سازمان

خصوصی دارید؟ پاسخ شما هر چه که باشد جوابتان را در قالب

حکایتی می‌گوییم: وقتی معاویه کاخ سبز خود را با هزینه بسیار زیادی

بنا نمود ابوذر غفاری به او گفت: ای معاویه اگر این کاخ را از پول

خزانه‌ی مسلمین ساخته‌ای، حرام است! و اگر از خزانه‌ی شخصی

خود خرج کرده‌ای، اسراف است!

و خداوند حرام خواران و مُسرفین را دوست ندارد!

فکر می‌کنیم جواب خود را یافته‌اید!

اما ذکر چند نکته ضروری است: شیک و تمیز بودن با مدرن بودن

متفاوت است. شما می‌توانید با انجام کمترین هزینه، زیبایی خاصی

به دفتر خود بدهید.

البته اگر در یک سازمان دولتی شاغل هستید، چون نظارتی نیست

هر کاری جایز است!

در ادارات دولتی غالباً شاهد این مسئله هستیم که وقتی یک مدیر منصوب می‌شود ابتدا نسبت به تغییر کلیدی عوامل انسانی دفتر خود دست می‌یازد و بعد از آن، تغییر بی‌دلیل مبلمان و حتی تخریب بعضی از دیوارهای دفتر و در نهایت، فرم دفتر خود را نیز عوض می‌کند و بعد از چندی که ایشان تشریف بردند نفر بعدی دوباره همان تغییرات را با هزینه‌هایی بسیار سنگین انجام می‌دهد و این دور تسلسل کماکان ادامه دارد.

فکر می‌کنیم پاسخ شما را به تمام و کمال گفته باشیم.

پرسش: به غیر از کلاس‌های مختلف آموزشی چگونه می‌توانم در جهت ارتقا و رشد فکری و روحی کارکنانم اقدام نمایم؟

پاسخ: بسیار ساده است، اگر کارکنان شما در اتاق‌های مختلف شاغل هستند می‌توانید در هر اتاق یک کتابخانه بسیار کوچک و کم حجم نصب و از کتاب‌های مرجع مانند انواع فرهنگ‌های لغات، اطلاعات عمومی و ادبیات در آن استفاده نمایید. در این صورت همه‌ی کارکنان، به‌روز زمان و به‌ویژه در اوقات فراغت (بطالت)، گرایش به مطالعه پیدا خواهند کرد. و اگر سازمان شما به‌صورت پارتیشن کارکنان را از هم مجزا کرده می‌توانید همان کتابخانه را در یک محل مشخص و مشترک نصب نمایید.

پرسش: وقتی یکی از کارکنانم اشتباه می‌کند من باید فوری او را توبیخ و تنبیه کنم یا نه؟

پاسخ: باید موارد آتی روشن و شفاف باشد مانند:

❖ آیا فرد خاطی قبلاً مشابه این اشتباه را انجام داده؟

❖ آیا قبلاً به او تذکر داده‌اید؟

❖ آیا دلیل این اشتباه فقط شخص خاطی بوده؟

❖ آیا کارمند مذکور دچار استرس‌های طولانی مانند بیماری

اعضای خانواده‌اش و یا فقر نمی‌باشد!



نخب، بعد از آنکه پاسخ درست تمام این پرسش‌ها را دریافت کردید می‌توانید نسبت به آنالیز آن اقدام سپس در صورت لزوم دستور توبیخ صادر نمایید.

پرسش: در اداره ما قُرم وامی می‌آید. میزان وام محدود ولی درخواست‌ها فراوان، چه روشی را بایدا اتخاذ نمایم که با اعتراضات کمتری مواجه شوم!

پاسخ: جلسه‌ای با کلیه کارکنان یا مدیران میانی تشکیل دهید و به کارکنان بگویید که برای جلوگیری از حق‌کشی و عدم رضایت اکثریت، خودشان سه نفر را به عنوان شورای وام انتخاب کنند و این شورا بعد از آنکه تعداد و علت درخواست‌های وام را بررسی کرد، آنگاه تصمیم لازم و مناسب را اتخاذ کند.

اما یک نکته مهم را از یاد نبرید که تصمیم نهایی با امضاء شما رسمیت می‌یابد. ضمن آنکه شما همیشه حق «وتو» دارید.

پرسش: انعقاد و برگزاری جلسات متعدد، اساساً خوب است یا نه؟

پاسخ: جلسات بر چند قسم می‌باشد:

\* جلساتی که شما با مافوق خود دارید که انعقاد آن به اختیار شما نیست.

\* جلساتی که با کارکنان خود دارید.

این نوع جلسات هم بر چند قسم می‌باشد:

\* جلساتی که هر ماه یا هر ۱۵ روز یک بار با مدیران میانی خود دارید.

\* جلساتی که مثلاً، هر سه ماه با کلیه کارکنان خود دارید.

اساساً جلسه مانند ویتامین است اگر کم و به موقع باشد برای بدن خوب است و اگر زیاد مصرف شود همان ویتامین عامل بیماری می‌شود. به ویژه آنکه جلسه در کشور ما بدجوری جا افتاده و همین که خانم یا آقای منشی می‌گویند: «آقای مدیر جلسه دارند» خنده‌ی

ملایمی بر لبان شنونده می‌نشیند و می‌فهمد آقای مدیر یا خواب است یا غذا می‌خورد و یا با دوستانش مشغول میوه و شیرینی خوردن و گپ‌زدن می‌باشد.

اما تعداد جلسات با مدیران میانی را هم می‌توان کم نمود زیرا بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها نیاز به گردهم‌آیی و تشکیل جلسه ندارند. اما شرایط جلسه: ساعت شروع و پایان آن از قبل مشخص باشد - نظرات شرکت‌کنندگان معین باشند، موضوع یا موضوعات مطرح شده مشخص باشد و پذیرایی صرفاً با چای و بیسکویت باشد چون همین مدیران میانی مورد اطمینان شما عیناً مسائل را بلافاصله به کارمندان خود با طنز و حکایت منتقل می‌کنند.

پس این جلسات هم باید تا حد امکان محدود، کم‌هزینه، به‌دور از تشریفات اما در عین حال جدی، پربار و راهگشا باشند.

جلسه با کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا تمام کارکنان می‌توانند شما را به‌راحتی دیدار و مشکلاتی را که مدیران میانی نتوانسته‌اند برای آنان حل کنند برای اتخاذ تصمیم نهایی به شما بگویند.

فراموش نکنید: کم‌گویی و گزیده‌گویی از مهم‌ترین مسائل جلسات می‌باشد.

**پرسش:** در نامه‌نگاری‌های اداری بهترین روش نگارش چیست؟

**پاسخ:** فهرست‌وار برایتان می‌گوییم:

\* ساده و واضح و روشن بنویسید. هرگز از تشبیه و ایهام ادبی استفاده نکنید.

\* هرگز از جملات طولانی، چندپهلوی و دیرفهم استفاده نکنید که چه بسا مورد سوءاستفاده واقع شود بلکه مطالب کاملاً واضح و رسا باشد.

\* اگر با حذف کلمه یا عبارتی موضوع نامه تغییر نمی‌کند حتماً این کار را انجام دهید.

\* هرگز از عبارات فرنگی، واژگان علمی و اصطلاحات فنی استفاده نکنید.

فراموش نکنید: هرگز آن‌گونه که صحبت می‌کنید ننویسید! پرسش: چگونه می‌توانم یک مکالمه تلفنی بی‌حاصل را با رعایت نزاکت قطع کنم تا به کارم برسم؟

پاسخ: خیلی ساده است. می‌گویید: «معذرت می‌خوام من باید به کار مهمی برسم و در اولین فرصت با شما تماس می‌گیرم» به همین سادگی!

پرسش: وقتی مطلع می‌شوم که یکی از کارمندان معتاد است چگونه با او برخورد کنم؟

پاسخ: او را می‌خواهید و در کمال آرامش به او اطمینان می‌دهید که حرفهای بین شما و او کاملاً محرمانه خواهد ماند و خیلی صریح و شفاف مطلب را به او می‌گویید سپس اعلام می‌دارید که می‌تواند در صورت اقدام برای ترک اعتیاد روی کمک‌های شما حساب کند.

بدین ترتیب شما یک معتاد را پاک کرده‌اید و این کار بزرگی است! آخرین پرسش: چگونه می‌توانم یک مدیر موفق باشم!

پاسخ: وقتی که کم حرف بنزید و بیشتر عمل کنید و تمام پرسش و پاسخ‌ها را مجدداً بخوانید و به‌دانسته‌هایتان عمل کنید! فراموش نکنید:

مساحت جغرافیای فهم شما، با مطالعات توأم با عمل شما سنجیده می‌شود!

«الهی که همیشه سرسبز و سربلند باشید!»

## فصل پنجم

### «عبارات تأکیدی»

خوب من!

همان‌طور که در کتاب «لطفاً گوسفند نباشید» عبارات تأکیدی با مطالعه‌ای عمیق در تمام کتاب‌های روان‌شناسی و بهره‌گیری از سخنان تمام اندیشمندان دیروز و امروز، توسط گروهی از اساتید تکوین و تدوین و تقدیم شما عزیزان شد و مورد استقبال بسیاری از اهل تفکر واقع گردید.

این فصل را نیز با همان نگرش تهیه و تقدیم شما می‌کنیم.

اما بیان چند نکته ضروری است:

– نیازی نیست که همه‌ی فصل را به یکباره بخوانید. برای درک بهتر هر روز حداکثر یک یا دو عبارت را زیر زبان ذهن مزه‌مزه کنید.

– عباراتی که به دلتان می‌نشیند و احساس می‌کنید اثرگذار است در یادداشتی نوشته و در منظر نگاهتان قرار دهید.

– فراموش نکنید! عبارات زمانی اثرگذار هستند که به آنها عمل کنید.

«امید است مؤثر واقع گردد!»

— آنچه در زندگی ندارید، برداشت کاذب شما از واقعیت است که حقیقی به نظر می‌رسد!

— همه می‌خواهند دنیا را تغییر دهند،

کسی نیست که بخواهد خودش را تغییر بدهد!

— هرگز با خشم به عقب و با ترس به جلو ننگرید، بلکه با آگاهی به اطراف بنگرید!

— قدرت انتقاد، بستگی به ضعف انتقاد شونده دارد!

— مدیر موفق کسی است که کارکنان خود را متقاعد می‌کند که در اوج

ظلمت شب، خورشید پگاه فردا را ببینند و احساس کنند!

— فراموش نکن: هر که سیراب کند، سیراب خواهد شد!

— مدیر موفق می‌گوید: تغییر بدون چالش هرگز به وجود نمی‌آید!

— خانم / آقای مدیر: مدیران ابله کسانی هستند که عمق آب را با

پاهایشان اندازه می‌گیرند!

— خانم / آقای مدیر! هربار که در تقاضاهایی مانند:

مرخصی، وام و ترفیع به کارکنان خود، نه می‌گوئید در حقیقت

به چیز دیگری بله می‌گوئید!

— آقای مدیر! وقتی تنها وسیله‌ای که داری چکش است، در نتیجه

هر مشکلی را به شکل میخ می‌بینی!

— مدیر موفق کسی است که می‌داند چه چیزهایی را باید نادیده

بگیرد!

— مدیران ناموفق هرگز قادر به عفو و بخشش نیستند زیرا عفو و

بخشش یکی از ویژگی‌های مدیران موفق است!

— مدیر موفق کسی است که حتی در نگاه کردن به کارکنان خویش،

عدالت را رعایت می‌کند!

— به خاطر بسیار: صبح کن و روزت را بگذران در حالی که یا عالم باشی یا علم آموز!

— به این عبارت بیندیشید: برای برقرار کردن ارتباط با دل همکاران، از گوش هایتان استفاده کنید!

— به یاد بسیارید: هرچه دقیق تر باشید، موفق ترید!

— از یاد مبر: اگر در یک زمان، دو خرگوش را تعقیب کنید هر دو را از دست می دهید!

— خانم / آقای مدیر! یک مدیر تجاری موفق، رقابت نمی کند رقابت را خرد می کند!

— کسی که بدون بصیرت و آگاهی به کاری دست می زند مانند مسافری است که به بیراهه می رود!

— فراموش نکن: چون فراز و فرودی پیش آید، جوهر شخصیت مردان شناخته شود!

— عذرخواهی، واجب سازد عذرپذیری را!

— با حوصله و صبوری، اسباب کار فراهم و آسان گردد!

— سیاست نیکو، ریاست را ادامه بخشد!

— خانم / آقای مدیر: قبل از دیگران به سرکار بروید و دیرتر از آنها محل کارتان را ترک کنید!

— بزرگی و ریاست کامل نشود مگر با تحمل بارهای سنگین نیازمندی ها و رساندن احسان به دیگران!

— هر که بخشش کند و انعام، حق بزرگی و ریاست را به جای آورده!

— خردمند کسی است که هر چه را در جای خویش نهد!

خواستند نادان را تعریف کند، فرمود: تعریف کردم!

— خانم / آقای مدیر! ارزش هر کس همسنگ تخصص اوست!

— خانم / آقای مدیر! به این عبارت بیندیشید:

صبر بر دو نوع است: \* صبر بر آنچه دوست داری!

\* صبر بر آنچه دوست نداری!

— هر کس به خدا توکل کند، خدا او را کفایت خواهد کرد!

— قبل از پرواز در بیرون، در درون خودت پرواز کن!

— به خاطر بسپارید: مراقب عقربه‌های ثانیه‌شمار باشید، زیرا که آنها

مراقب خودشان هستند!

— به یاد بسپارید: هیچ امنیتی در روی زمین نیست مگر غنیمت

دانستن فرصت‌ها!

— بزرگترین باخت، از دست دادن اعتماد به نفس است!

— هر سنگی می‌تواند جای پای موفقیتی برای هر مدیری باشد!

— نبوغ یعنی: طلای موجود در معدن وجود شما!

و استعداد یعنی: معدنچی‌ای که آن را استخراج می‌کند!

— بنشین! تردید نکن! تصمیم بگیر، اگر تصمیم درستی باشد چه

بهتر و اگر غلط باشد به زودی متوجه خواهی شد!

— به یاد بسپارید: صداقت، هنوز هم بهترین سیاست است اما با

اندکی عقل سلیم!

— بهترین روش برای به وقوع پیوستن رؤیاهایتان سر از خواب

برداشتن است!

— خانم / آقای مدیر: یا راهی پیدا کنید یا راهی ابداع کنید!

— به خاطر بسپار: آب دادن به دشمن، مانند گذاشتن ذغال گداخته

بر سر اوست!

— خردمند کسی است که اشتباهات دیگران را فراموش می‌کند

ولی همواره خطاهای خود را به یاد می‌آورد!

— بهتر است که به آینده خودتان توجه داشته باشید زیرا قرار است زمان زیادی را در آن سپری کنید!

— همان طور که برای ثروت خود برنامه ریزی می کنید، برای وقت خود نیز برنامه ریزی کن!

— در مباحثات، ناراحتی خود را بیان کنید نه خشمستان را!

— فراموش نکنید: در وابستگی اقتصادی، دم از استقلال سیاسی زدن چیزی جز فریب توده ها نیست!

— بهترین عبادت، چشم پوشی از گناه است!

— از یاد مبر: اگر شما تمام اطلاعات و واقعیات موجود را در اختیار نداشته باشید، مسلماً نمی توان انتظار داشت که بتوانید تصمیم درستی اتخاذ نمایید!

— قبل از اتخاذ هر تصمیمی، با دیگران مشورت کنید، چون همواره امکان دارد دیگران چیزهایی را بدانند که شما نمی دانید!

— به یاد بسپارید: کارکنانی که احساس می کنند نقشی در تصمیم گیری نداشته اند، کمتر به آن تصمیم پایبند می باشند!

— اگر شما تصمیم بگیرید که از روش های تکراری استفاده کنید، ذهن شما کم کم خلاقیت خود را از دست خواهد داد!

— بهره وری یعنی: انجام درست کارهای درست!

— بدترین مردم کسی است که مردم از او بترسند!

— مراقب باشید: پله ها نمی دانند به طرف پایین هستند یا بالا!

— تمام بدی های دنیا سه علت دارد: جهل، ترس، نفع!

— به خاطر بسپار: هرگز از ندانسته ها و نشناخته ها نهراس!

— فراموش نکنید: اگر به هدف اصلی بی توجه باشید هر چیز دیگری بی ارزش خواهد بود!



— هدف، یک مقصد است، وقتی که آن را بشناسید می‌توانید مسیر را انتخاب کنید!

— فراموش نکنید: تقویم یک مدیر یک ابزار اساسی برای انجام کارهای اوست!

— خانم / آقای مدیر! لطفاً در اطلاعات داده شده غرق نشوید، توجه خود را به هدف معطوف کنید!

— خیلی بامزه است: هر چیزی که ما را محدود می‌کند، نامش را بخت و اقبال می‌گذاریم!

— خانم / آقای مدیر!

**هر کارمندی همچون گنجی است که باید آن را کشف و استخراج کرد!**

— فراتر از هر عبادتی، به کارگرفتن نیروی تفکر و تعقل است!

— همیشه تلفن را پیش از زنگ چهارم بردارید!

— هرگز نگذارید یک تلفن کاری مانع غذا خوردن شما بشود!

— خطاها و اشتباهات خود را به عنوان یک فرصت در نظر بگیرید و

از خودتان بپرسید: «چگونه می‌توانم این کار را بهتر انجام دهم یا از

بروز این اشتباه جلوگیری کنم؟» این عمل درونی به تدریج شما را در

بهبود عملکردتان یاری می‌کند!

— پیوسته از اینکه فردا کاری را انجام دهید، اکید خودداری ورزید!

— به یاد بسپار: سرمایه حقیقی شما، باور شماست!

— برای ورود به خویشتن خویش، تا دندان، مسلح به آگاهی و

دانایی شوید!

— به یاد بسپارید: عبادت، هفتاد جزء است که از همه بهتر کسب

روزی حلال است!

— برای خود اهدافی را معین کنید که قابل ارزیابی باشند و زمان

انجام آن را نیز مشخص کنید!

– آقای مدیر! پیوسته میز خود را مرتب نگه دارید مگر آنکه بخواهید تظاهر به پُرکاری کنید!

– فراموش نکنید: همه نامه‌های اضافی را که به آنها نیاز ندارید پیش از پاره کردن در یک قسمت جداگانه بگذارید!

– مشکلی که خوب تحلیل شده باشد نیمی از آن حل شده است!

– اگر اشتباهی از شما سرزد، در عذرخواهی تعلل نکنید، این کار تصویر مثبتی از شما در اذهان به جای می‌گذارد!

– اگر چیزی را خواستید ولی به شما داده نشد، مهربان باشید، به خاطر داشته باشید که اول باید شایستگی داشتن چیزی را داشته باشید، بعد خواهان آن باشید!

– اگر کسی با خشونت با شما برخورد کرد قبل از جوابگویی به دنبال علت و انگیزه باشید!

– تلفن‌های اداری خود را کوتاه و مختصر کنید!

– هرازگاهی کمی خطرپذیر بودن ارزشمند است، اشتباهات و شکست‌ها می‌توانند تجربیات ارزشمندی باشند!

– از شایعه پراکنی نسبت به دیگران جداً پرهیزید و نگذارید افراد شایعه پراکن اخبار خود را به شما بدهند!

– در روزهای بد تحمل داشته باشید! فراموش نکنید همان‌طور که روزهای خوب تمام شد، روزهای بد هم تمام می‌شود!

– به خاطر بسپارید: با ارباب رجوع یا مشتریان خود طوری رفتار کنید که گویا آنان میهمانان خانه شما هستند!

– آقای مدیر! این مقررات نیست که ارتش را موفق می‌کند بلکه

روحیه‌ای است که رهبران آن به ارتش می‌دهند و آن را موفق می‌سازند!

- تلقین یعنی برنامه‌ریزی برای مغز!
- فراموش نکن: هرکس از هر آنچه که می‌گیرد، در همان گریزگاهش با آن روبه‌رو می‌شود!
- قانونی وجود ندارد که به‌شما بگوید نباید از توصیه‌ها و راهنمایی‌های دیگران استفاده کنید!
- اگر برای تصمیم‌گیری فقط یک گزینه پیش‌روی شما باشد، پس بایستی مدت‌ها قبل تصمیم‌گیری می‌کردید!
- هر فرصت که از دست برود، اندوهی عظیم بر جای گذارد!
- به‌یاد بسپارید: خشم و عصبانیت به‌ندرت بهترین روش برای رسیدن به چیزی است که می‌خواهیم!
- می‌دانید چه کسی عصبانی می‌شود؟
- کسی که فکر می‌کند دیده یا شنیده نمی‌شود!
- گاهی صلاح ما در این است که فقط شنونده باشیم!
- به‌یاد بسپارید: داشتن استعداد ارزش چندانی ندارد مگر آنکه بدانید استعدادتان را چگونه به‌کار گیرید!
- خانم مدیر! عشق و محبت یگانه نیروی معجزه‌گری است که می‌تواند دشمن را به یک دوست تبدیل نماید!
- مدیرانی که اعتماد به نفس کمتری دارند ترجیح می‌دهند که با تلفن مسائل را حل کنند!
- کسی که می‌خواهد همه کارها را خودش انجام دهد و همه افتخارات را به حساب خود بگذارد نمی‌تواند مدیر موفق باشد!
- به‌خاطر بسپارید: یک لحظه با خود صادق بودن بیش از ماه‌ها و سال‌ها خودفریبی ارزش دارد!
- خوب گوش کنید: وقتی دوست دارید حرف بزنید و با این حال

گوش می‌دهید، آگاهی و دانایی پاداشی است که نصیب شما می‌شود!

- فراموش نکن: زیادتر کار نکن، زیرکانه کار کن!
- وقتی آرام‌تر حرکت می‌کنید، سریع‌تر پیش می‌روید!
- اگر بدانی و به کار نبندی، هنوز هیچ نمی‌دانی!
- اگر بعضی اوقات برای خودت دست بزنی ضرر نمی‌کنی!
- هنگامی که کارها درست انجام می‌شود، از خواب برخیز و حرف مثبتی بزن!
- اولین و بزرگترین پیروزی، غلبه بر خویشتن است!
- به یاد بسپارید:

سینه خردمند، صندوق راز اوست.

خوشرویی، دام دوست‌یابی.

شکیبایی، گورستان کاستی‌ها.

وسازگاری، سرپوش عیب‌هاست!

- هنگامی که کار جدیدی به شما واگذار می‌شود تا چند ماه اول در انجام اضافه کاری دریغ نورزید زیرا مدیرتان شما را به عنوان یک کارمند سخت‌کوش خواهد شناخت!

- از بلوز و شلوارهای خود به صورت ادواری استفاده کنید. اما همیشه یک دست لباس برای مناسبات خاص آماده داشته باشید!

- هرگاه از مشکلی حرف می‌زنید به خاطر داشته باشید که راه‌حلی نیز برای آن پیشنهاد کنید!

- اگر نمی‌توانید کاری را که به شما واگذار شده در مهلت مقرر به انجام برسانید، در مورد آن باز هم مذاکره کنید و بگذارید مدیرتان نیز از آن مطلع گردد!

– کارهای داوطلبانه کمک می‌کند که شما تصویر مثبتی از خود به‌جای بگذارید، پس فعال باشید و در انجمن‌های حرفه‌ای و داوطلبانه کارهای مهمی را به‌عهده بگیرید!

– بیشتر مردم بهتر از آن چیزی هستند که گمان می‌کنند هستند، پس به‌واسطه‌ی داشتن عقده حقارت، به‌خودتان، کم بهاء ندهید!

– صلاحیت حرفه‌ای شما باید افزایش یابد، پس به‌خاطر بسپارید که هر سال در برنامه‌های آموزشی شرکت کنید حتی اگر هزینه‌ای پرداخت کنید!

– داشتن یک لطیفه خنده‌دار در آستین بهترین روش برای آب کردن یخ برخی افراد است، البته به‌شرط آنکه این لطیفه جنجال برانگیز نباشد!

– مهم فکر کنید، ظاهر خود را مهم جلوه دهید و کار خود را مهم در نظر بگیرید، در این صورت مردم شما را فرد مهمی می‌بینند!

– فراموش نکنید: بدترین کاری را که می‌توانید انجام دهید جعل یک سند هزینه است، مطمئن باشید که اعتبار از دست رفته را نمی‌توان دوباره به‌دست آورد و هیچ چیز برای همیشه پنهان نمی‌ماند!

– برای تقویت اعتماد به‌نفس خود، لب‌خند بزنید، گاهی بلند صحبت کنید، در ردیف جلو بنشینید و به‌چشمان طرف مقابل خود نگاه کنید!

– نام افراد را به‌خاطر بسپارید اما هرگز آنان را با نام کوچک خطاب نکنید مگر اینکه آنان از شما چنین خواسته باشند!

– هرگاه پست جدیدی را احراز نمودید سعی نکنید خیلی سریع تغییرات اصولی ایجاد کنید، ابتدا خود را با محیط هماهنگ کنید و دیگران را به‌هنگام انجام تغییرات دخیل کنید!

– هر آنچه را که امضاء می‌کنید با دقت بخوانید و فراموش نکنید که تاریخ آن را نیز کنترل کنید!

– فراموش نکنید: هر سرانجام خوبی نیاز به سرآغاز خوبی دارد!  
– به‌خاطر بسیار: افراد زیادی سال‌ها افسوس خورده‌اند که چرا تصمیمی گرفته‌اند که اصلاً نباید می‌گرفتند!

– شما با یک انسان گفت و گو می‌کنید ولی بدانید که همین انسان تا اندازه‌ای دارای خصلت فریکارانه است!

– وقتی زمان محدود است، انتخاب هم محدود است!  
– به‌یاد بسپارید: وسایل اداری برای اداره تهیه شده است باید وسایلی را که در خانه به آنها نیاز دارید بخرید!

– کارها را هرچند کوچک، فهرست کنید!  
– باید تعریف دقیق از شغل و هدف‌تان داشته باشید!  
– تا زمانی که توانایی‌ها و اصول فکری همکارانتان را ندانید، پیشرفت چندانی در شغل جدید نخواهید داشت!  
– کار خود را شناسایی کنید و نقاط ضعف خود را در رابطه با کارتان برطرف کنید!

– فراموش نکنید: وقتی بی‌مقدمه به‌کاری مشغول می‌شوید، همواره با خطرهایی مواجه می‌شوید!

– یکی از راه‌های آشنایی با سازمان، مطالعه درباره آن است!  
– فراموش نکن: پیچ جاده آخر راه نیست مگر آن که تو نیچی!  
– مدیر محترم: در حالت خشم حرف بزنید تا عمری از حرف زدن‌تان تأسف بخورید!

– به‌یاد بسپار: برای اخم کردن ۷۲ عضله درگیر می‌شوند در حالی که برای تبسم کردن فقط به ۱۴ عضله احتیاج است!

— فراموش نکنید: «توجه» قدرتمندترین عامل در تجارت است!  
— در کار، خودت را آن قدر مسئول بدان که قادر به پاسخگویی  
انتظارات هر کسی باشی!

— کار، به عنوان انجام وظیفه، یک عبادت است!  
— مطمئن باش جواب نیکی ما از بهشت برایمان می رسد!  
— به یاد بسپارید: تصور، آغاز خلق کردن است. هرچه را آرزو  
کرده اید، تصورش را بکنید، هرچه را تصور کرده اید، اراده کنید. سرانجام  
آنچه را که اراده می کنید خلق نماید و همین خلق کردن است که  
سرنوشتان را رقم خواهد زد!

— تو خود را زمانی می یابی که با بحران تصادف کرده باشی!  
— فراموش نکن: زندگی، پیری و جوانی نیست!  
زندگی، عمر مفید و غیرمفید است!  
— خانم / آقای مدیر: آنچه را که می خواهید با زبان بیاموزید، با  
عمل خود تعلیم دهید!

— وقتی سمتی را به یکی از کارمندان واگذار می کنید،  
به او اطلاعات غیرضروری در مورد همکارانش ندهید تا موجب  
پیشداوری او نگردد. بگذارید او خود نظرات خود را شکل دهد!  
— خانم / آقای مدیر! کارکنان را براساس توانمندیشان به کار  
بگیرید. افراد را براساس دین، نژاد و غیره برچسب نزنید!

— مدیر محترم: در فواصل معین زمانی، در بین کار روزانه خود  
استراحت کنید، این کار به شما کمک می کند تا تمدد اعصاب پیدا  
کرده و با طراوت شوید!

— خانم مدیر / آقای مدیر! از کارمند خود بپرسید که چگونه  
می توانید او را در حل مشکلش کمک کنید و با این شیوه به او کمک

کنید که خودش مشکل خودش را حل کند!

– هرگاه می‌خواهید کارمند خود را نقد کنید همیشه با یک پرسش آغاز کنید: آیا فکر نمی‌کنی اگر این‌گونه عمل کنی بهتر باشد؟  
با این پرسش او را وادار به فکر کردن می‌کنید و کارمندان تصور نمی‌کنند که شما می‌خواهید به ضعف‌های او اشاره کنید!  
– شاید افراد زیادی باشند که علاقه‌مند هستند که شما کار خاصی را به آنها واگذار کنید اما قبل از آن اطمینان حاصل کنید که کار را به کسی سپرده‌اید که توانایی انجام آن را دارد!  
– اگر کارمندی شکایتی دارد این شکایت را نادیده نگیرید!  
– خانم مدیر / آقای مدیر! به‌اندازه‌ی توان و نیاز کارمندانتان به فکر آموزش و ارتقاء آنان باشید!

– وعده و وعید پاداش یا تهدید باعث نمی‌شود که کارمندان کار بکنند، ببینید که چه عاملی در آنان ایجادانگیزه می‌کند، این عامل ممکن است نیاز به رسیدن یا نیاز به گرفتن مسئولیت بیشتر باشد!  
– پشت تلفن هرگز نمی‌توانید بفهمید که طرف مقابل وقت دارد یا نه و آیا دارای شرایطی مناسب برای حرف زدن است یا خیر!

پس برای سؤال کردن در این مورد هرگز تردید نکنید!

– فراموش نکن: یک مدیر موفق کسی است که همیشه خوب ارتباط برقرار می‌کند!

– خانم مدیر / آقای مدیر! میزان و توانمندی کار منشی خود را ارزیابی کنید زیرا او کارهای زیادی می‌تواند برای شما انجام دهد!  
– یک مدیر خوب همیشه از پیشرفت حرف می‌زند، به آن اعتقاد دارد و افراد را به‌سوی آن سوق می‌دهد!  
– خیلی عالی است که به‌همه تلفن‌هایتان جواب دهید!



— ذهن برای فکر کردن است نه انباری از اطلاعات!

— همیشه محکم دست بدهید و هنگام دادن تماس چشمی با طرف مقابل برقرار کنید!

— خانم و آقای مدیر: حدس و گمان معمولاً موجب می شود که نتایج

غلطی به دست ما بیاید پس اگر چیزی را نمی دانید به طور شفاف بپرسید!

— مهم ترین چیز درباره داشتن اهداف، داشتن یک هدف است!

— بعضی افراد، شغلشان، خانه شان، مبلمانشان، دوستانشان و حتی همسرشان را عوض می کنند اما هرگز راجع به عوض کردن و تغییر دادن خودشان فکر نمی کنند!

— فراموش نکنید: همیشه راز خود را حفظ کنید زیرا دیگران همیشه نمی توانند این کار را بکنند!

— به یاد بسپارید: برخی از بهترین راه حل هایی که برای مشکلات وجود دارند تنها هنگامی حاصل می شوند که از دیدگاه شخص دیگری به مسئله نگاه کنید!

— فراموش نکنید: تنها افرادی که از واقعیت فرار می کنند، بخت را سرزنش می کنند!

— نگذارید مسائل کوچک، شما را از کوره به در کند، قوی باشید و قدر و قیمت خود را بدانید!

— به یاد بسپارید: این حقیقت را قبول کنید که هیچ کس کامل نیست و دیگران حق دارند که با ما تفاوت داشته باشند، پس نخواهید که دیگران را اصلاح کنید!

— «ایده های خوب» تنها ایده های خوب هستند، اما این ایده ها هنگامی ارزش می یابند که آنها را به عمل درآورید!

— کسی که قدر خود را نداند هلاک می شود!

– به خاطر بسیار: اکتشاف حقیقی، یافتن سرزمین‌های جدید نیست، بلکه یافتن دیدگاهی جدید است!

– مراقب مکالمات خود در سکوت باشید!

– خانم مدیر / آقای مدیر! به کارکنان زیرمجموعه‌ی خود اعتبار بدهید و ببینید که آنها درست مانند آنکه مسئول کار هستند برای اخذ نتیجه موفقیت‌آمیز تلاش می‌کنند!

– از خاطر مبر: اگر کنترل کاری از عهده شما خارج شده دیگر خود را به خاطر آن عصبی نکنید!

– هر وقت چیزی می‌خواهید یک کلمه‌ی «لطفاً» یا «مشرکم» به آن جمله اضافه کنید!

– خانم مدیر / آقای مدیر! وعده ناهاری را که برای کار خود با یک مقام دیگر می‌گذارید بیشتر برای انجام معاملات شماس‌ت. پس به خاطر داشته باشید که غذایی را برای خود سفارش دهید که خوردن آن سخت نباشد و مانع از حرف زدن شما نشود!

– یک مدیر خوب برای موفقیت‌های به‌دست آمده‌اش از کارکنانش تقدیر می‌کند و مسئولیت شکست‌ها را تقسیم می‌کند! – کار و تفریح با هم بسیار متفاوت هستند، هرگز با یک مشتری یا یک کارمند رابطه‌ی عاطفی خاص برقرار نکنید!

– ایده‌ها و افکار خوب هم مثل فرصت‌ها زیاد به سراغ آدم نمی‌آیند. پس یک دفتر یادداشت و مداد به همراه خود داشته باشید تا ایده‌های خوبی را که به ذهنتان می‌رسد یادداشت کنید!

– خانم مدیر! با به‌خاطر سپردن ایام تولد و یادآوری آن به کارمندانتان می‌توانید به آنان نشان دهید که دوستشان دارید! – پیش از آنکه در یک جلسه یا یک همایش صحبت کنید، کلام

خود را بسنجید زیرا که شما نمی دانید چه کسانی ممکن است به حرف های شما گوش دهند!

— همیشه واژگان خود را به روز کنید و به خاطر داشته باشید که این کار به شما کمک می کند که بهتر ارتباط برقرار کنید!

— آقای مدیر! به هنگام سخنرانی سعی کنید صحبت خود را با یک حکایت یا لطیفه آغاز کنید، تأثیر شگرفی دارد!

— همیشه شنونده خوبی باشید، بیشتر اوقات مردم فقط می خواهند که حرف هایشان شنیده شود آنها واقعاً نمی خواهند که مشکلشان حل شود!

— مسائل مهم را در روز آخر هفته با کسی مطرح نکنید!

— هرگاه احساس بیم و هراس کردید به موفقیت های گذشته تان فکر کنید. اگر در انجام آن کارها موفق شده اید بی شک در انجام این کارها هم موفق خواهید شد و این به شما احساس خوبی می دهد!

— خانم / آقای مدیر: اگر ده برابر فکر کنید و یک برابر حرف بزنید، دو برابر به خود سود رسانده اید!

— حکمت و خردمندی ویژه مدیران نیست، بعضی از بهترین ایده ها از زیردستان شما نشأت می گیرد!

— صحبت کردن با کارکنان در حالی که دست خود را برشانه آنان گذاشته اید خوب است اما باید بدانید که چه موقع از این حالت استفاده کنید و چه موقع انجام این کار باعث سوء تفاهم می شود!

— فراموش نکن: همیشه داشتن پره های زیبا به معنای پرواز نیست!

— این قدر نگران نباشید که کارکنان شما درباره تان چگونه قضاوت می کنند، چون آنان نیز همین نگرانی را دارند!

— در حق دیگران احسان کنید اما در انتظار احسان دیگران نباشید!

— بیاد بسپارید: اولین گام برای حل معما، شروع آن است!

— فراموش مکن: پژواک زبان گزنده، دست گزنده است!  
 — اگر کسی تصمیم گرفت تا روح و ذهن تو را خراش دهد تو نیز  
 مصمم شو تا روح و ذهن او را صیقل دهی.  
 می‌دانم که در این نبرد، تو پیروزی!  
 — آدمیان کاشف اقلیم خویشند، اما غافل از معنای خویشند!  
 — فراموش نکن: زندگی، دوست داشتن داشتنی‌هاست نه داشتن  
 دوست‌داشتنی‌ها!

— در کار خود متخصص باشید، تا جایگزین نداشته باشید!  
 — هرگز با یک انگشت نمی‌توانید حتی یک ریگ را بلند کنید!  
 — یکی از ویژگی‌های مدیران ضعیف را بشنوید:  
 هنگام مرخصی مرتب با اداره تماس می‌گیرند!  
 — هنگامی که انسان با تمام وجود فکر کند، انسان است!  
 — خانم مدیر / آقای مدیر! تنبیه کلامی هر یک از کارکنان در انتظار  
 عمومی به هر بهانه‌ای فاقد وجهت لازم می‌باشد!  
 — خانم / آقای مدیر! لطفاً یادداشت کنید: شجاعت، همان ترس و  
 هراسی است که تسلیم مرگ نشده است!  
 — شجاعت را به حق می‌توان برترین کیفیت انسان خواند. زیرا این  
 کیفیتی است که همه‌ی کیفیت‌های دیگر را تضمین می‌کند!  
 — خانم / آقای مدیر محترم! شما باید آن‌قدر قدرت مدیریت  
 داشته باشید که بدون رشوه یا باج دادن به کارمندان خود از آنها انتظار  
 اجرای کامل وظایفشان را داشته باشید!  
 — در جلسات انضباطی هرگز جمله خود را با تهدید آغاز نکنید  
 مانند: وای به حالتان! می‌دانم چه کنم!  
 — آقای مدیر! هرگز با یک فرد خاطی با تحقیر برخورد نکنید!

— خانم / آقای مدیر! توجه کنید:

اگر شما احساسات تند خود را کنترل نکنید در هر مقامی که باشید، دیگران این کار را می‌کنند!

— مدیران موفق دوست ندارند برای کاری که یک دقیقه وقت لازم دارد، پنج دقیقه وقت صرف نمایند!

— تجارت یعنی: به‌انجام رساندن کامل و درست امور!  
— میدان مین دنیای تجارت، خشم، بی‌حوصلگی، تنبلی و ناآگاهی است!  
— گوش کنید! می‌خواهم تفاوت میان مدیر معمولی و یک مدیر موفق را بیان کنم:

مدیر معمولی: یک روز فکر می‌کند و یک هفته بعد تصمیم می‌گیرد!  
مدیر موفق: یک هفته فکر می‌کند و در سی ثانیه تصمیم می‌گیرد!  
— سفر کردن با یک امید، از رسیدن به مقصد بهتر است!  
— در هیچ معامله‌ای نمی‌توانی موفق شوی مگر آنکه ایمان داشته باشی که آن بزرگترین معامله در دنیاست، بایستی دل در گرو معامله بگذاری و از صمیم قلب به آن ایمان داشته باشی!

— آقای مدیر! هرگز به‌خاطر منافع، روح را تباه نکن!  
— اگر طالب صلح هستی، باید برای جنگ آماده باشی!  
— خیلی بامزه است:

وقتی ما به‌میزی برخورد می‌کنیم، غالباً میز را مقصر می‌دانیم!  
— به‌این عبارت فکر کنید:

اگر شتر زانو نزده بود، کسی بر پشتش بار نمی‌گذاشت!  
— فرق مدیر موفق و مدیر معمولی در شنیدن است:  
مدیر معمولی صدای بسته شدن در را می‌شنود!

مدیر موفق صدای گشوده شدن آن را!

— به این عبارت فکر کن:

تفنگ پُر، یک نفر را به هراس می اندازد، طرف مقابل را.

تفنگ خالی دو نفر را به هراس می اندازد!

— خانم مدیر! هر عمل زشتی، فریادی برای کمک است!

— ذهنیت منفی می گوید: شکست خوردم و نابود شدم!

— ذهنیت مثبت می گوید: یک تجربه تلخ و ارزشمند کسب کردم!

— اگر ثروت را باختیم، چیز مهمی را از دست داده ایم!

اگر شغلمان از کف رفت، خیلی چیزها را از دست داده ایم!

ولی اگر شرافت از دست رفت، همه چیز را از دست داده ایم!

— آقای مدیر! برتری یک شرکت ممتاز از دیگر شرکت ها در تغییر و

پیشرفت مداوم و مستمر است!

— به یاد بسپار: به دنبال یک لبخند باش و وقتی آن را یافتی با

دیگران نیز سهیم شو!

— یک مدیر موفق فقط با موقعیت های خوب موفق نمی شود، مهم

آن است که از موقعیت های بد هم به درستی استفاده کند!

— فراموش مکن: فکر متعالی آن است که معجزات را در چیزهای

پیش پا افتاده ببیند!

— وظیفه ما به عنوان یک انسان آن است که تا آخرین ظرفیت با

همه قابلیت هایمان پیش برویم!

— فراموش مکن: کارهای بزرگ را انسان های بزرگ انجام می دهند!

— گلی گویی نکنید! کلیشه نسازید! همه ی مارها سمی نیستند!

— به این عبارت بیندیش: گاهی کاری را به تنهایی انجام می دهیم که

وقتی دقت می کنیم می بینیم که به تنهایی و بدون کمک روحی شخص

دیگر، هرگز انجام نمی شده است!

— در عمل محتاط باشید و در تفکر بی باک!

— به این عبارت بیندیش: حتی ناپلئون بناپارت هم در یک سوم از جنگ هایی که کرد، باخت!

— وقتی که خورشید می تابد، باید به فکر مرمت سقف منزل باشی!

— برای موفقیت در هنر فروشنده گی به دو اصل نیاز دارید:

**\* شور و شوق و اشتیاق فراوان!**

**\* خلاقیت و نوآوری!**

— برای متقاعد کردن مشتری، اول باید خودت را متقاعد کنی!

— نادان می گوید: گذشته و حال را به دست خود ویران کردم!

و دانا می گوید: ولی آینده هنوز در دست های توست!

— زمانی که به ایستگاه راه آهن دیر می رسید نمی توانید شکایت

کنید که چرا قطار بدون حضور شما حرکت کرده است!

— خانم / آقای مدیر! در تجارت، اگر رقابت نباشد، انگیزه ای

جهت نوآوری وجود ندارد!

— خانم مدیر! مدیریت موفق یعنی: ۴۰٪ وقتش را صرف آموزش

و ایجاد انگیزه به کارکنانش نماید!

— قبل از آنکه پیری، نگاه کن و بیندیش!

— سعی کنید در ملاقات ها همیشه ۱۵ دقیقه زودتر حاضر شوید!

— به این عبارت فکر کن: دیگ زودپزی که سوپاپ اطمینانش

خراب شده است، دورش بینداز!

— آقای مدیر! چاپلوسی و تملق، اصالت ندارد و مثل سکه ی

تقلبی روی دست می ماند و باعث نزول شخصیت شما می شود!

— خانم مدیر! اگر می خواهی در سراسر زندگی ات شاد و سرحال

باشی، یاد بگیر که از کارت لذت ببری!

– تلاش مستمر و اشتباه مستمر کلید طلایی موفقیت است!

– نیایش کنید و به نیروی برتر از خود اعتماد داشته باشید!

– همیشه دو نوع شادی دارید:

❖ شادی‌های حقیقی که به شما شمع می‌بخشد!

❖ شادی‌های کاذب که شما را دچار مشکل می‌کند!

– به این عبارت فکر کن: زمانی که خانه همسایه آتش بگیرد، شما

نیز در معرض خطر هستید!

– به این عبارت فکر کنید: قبل از آنکه به سگی که به تو پارس

می‌کند لگد بزنی نام صاحبش را پیدا کن و سراغ او برو!

– خانم مدیر! صبورانه تحلیل کن، شتابانه عمل کن!

– آقای مدیر! مدیر ناموفق، مدیری است که برای توجیه عدم

موفقیت خود می‌گوید: «حوزه مدیریت من با دیگری فرق دارد!»

– خانم / آقای مدیر! اقتدار واقعی وقتی احراز می‌گردد که کارکنان

زیرمجموعه‌ی شما تمایل داشته باشند برای رسیدن به اهداف مورد

نظرشان به شما کمک کنند!

– خانم / آقای مدیر! به یاد بسپارید: مهم نیست که در حضور شما چه

می‌گذرد، بلکه مهم آن است که در غیاب شما چه می‌گذرد!

– کاری کنید که وقتی تمجید تمام شد، افراد درباره رفتار و

عملکرد خود فکر کنند نه رفتار و عملکرد شما!

– اگر کت خود را از تن بدر کنید و آستین بالا بزنید و به کارهای

پرزحمت تن در دهید، خداوند نیز شما را یاری خواهد کرد!

– از تو حرکت از خدا برکت یعنی: تو با دقت و فراست و آگاهی

لازم کارت را شروع کن و با تمام وجود تلاش کن، آن‌گاه همانند آن



کشاورز در انتظار رویش نهال‌های کاشته شده باش!

— بیشتر دانستن، انسان را به کمتر دانستن می‌کشاند!

— به‌یاد بسیار: عقل و خرد با تحصیلات و معلومات فرق دارد!

— زندگی هرچه پرمشغله‌تر می‌شود، تهی‌تر می‌شود!

— عشق، تنها جریان الکتریکی است که مدام موتور زندگی کاری

شما را با بالاترین سرعت به حرکت درمی‌آورد!

— فهرست «کارهایی که نباید انجام دهید»

مهم‌تر از فهرست «کارهایی است که باید انجام دهید»!

— آن‌گاه که عهدی بستی، بار و امی ناپرداخته بردوش توس!

— غم و اندوه فردای نیامده را بر امروز خود تحمیل مکن که هر

روزی هرآنچه در آن هست برای تو کافی است!

— خانم / آقای مدیر!

انتظار نداشته باشید که کارکنانتان نصیحت شما را گوش کنند ولی اعمال

شما را نادیده گیرند!

— چیزی که شرایط را عوض می‌کند، عمل است نه شعار!

— خانم مدیر! مدیران، کارهایشان را به این دلیل به تأخیر می‌اندازند

که نمی‌دانند این شیوه به اجرای ضعیف کارها منجر می‌شود و آنها را

از دستیابی به نتایج صحیح باز می‌دارد!

— به‌یاد بسیارید: این مافوق شما نیست که می‌تواند باعث اخراج

شما گردد بلکه ابتدا این خود شما هستید!

— فراموش نکنید: توانمندی و ظرفیت آدم‌ها را به‌هنگام آسایش و

آرامش نمی‌توان سنجید بلکه جایگاه واقعی آنها به‌هنگام سختی و

مشقت معلوم می‌شود!

— به‌یاد بسیارید: جوراب‌های خالی هرگز سرپا نمی‌ایستند!

- فراموش نکن: ماشین‌ها باید کار کنند و انسان‌ها فکر!
- تو نمی‌توانی پدرت، مادرت، خواهرت، برادرت، کارمندت و مدیریت را تغییر دهی، پس اول خودت را تغییر بده!
- آقای مدیر! در تجارت به آنچه که شایسته‌اش هستید نمی‌رسید. بلکه آنچه را که درباره‌اش می‌اندیشید و صحبت می‌کنید به دست می‌آورید!
- وقتی دست در جیب داری، نمی‌توانی برای دیگران دست تکان دهی!
- آیا تا به حال شنیده‌ای که انسانی در بستر مرگ بگوید: «ای کاش وقت بیشتری را در دفتر کارم یا در اداره گذرانده بودم؟»
- به کارت، به کلامت و به دوست وفادار باش!
- به این عبارت فکر کنید: گل‌های آفتابگردان همیشه از آفتاب پیروی می‌کنند حتی در روزهای مه‌آلود!
- به خاطر بسیار: لطفاً اول عاقل شو، بعد عالم!
- فراموش مکن: دوست واقعی، هرگز مانع راه تو نیست مگر زمانی که راه را به اشتباه بروی!
- در عرض یک سال به سختی می‌توان پیمان با کسی بست ولی در عرض یک ساعت به آسانی می‌توانی دوستی را از دست بدهی!
- به این عبارت بیندیش: یک سگ، دوستان زیادی دارد زیرا به جای زبانش، دم خود را می‌جنباند!
- به خاطر بسیار: به دوست جدید و دشمن قدیم، اعتماد مکن!
- هرگز کسی را دوست خود ندان، تا زمانی که در مشکلات مالی مسئله‌ای با او داشته باشی!
- فراموش مکن: سعادت و رفاه ایجاد دوستی می‌کند و فلاکت و بدبختی آن را محک می‌زند!
- خانم مدیر! یک مؤسسه، متشکل از افراد معمولی است که

کارهای فوق‌العاده عادی انجام می‌دهند!

— هرگز کسی را که به‌خاطر پول کار می‌کند استخدام نکن!

— آقای مدیر! در جمع تمجید کن و در خلوت ایراد بگیر!

— اگر حقوق کافی ندهی، کارمند خوبی نخواهی داشت!

— کارمندان باید با مدیر خود همان‌گونه رفتار کنند که با آتش

می‌کنند، نه خیلی نزدیک که بسوزند و نه خیلی دور که یخ بزنند!

— نام هرکس از نظر او شیرین‌ترین و خوش‌الحان‌ترین کلام

می‌باشد، پس سعی کنید افراد را با نام صدا کنید!

— به‌خاطر بسیار: جایی که جر و بحث بی‌فایده است، بهتر است

که قانع شوی و رضایت بدهی!

— شخصاً بستنی توت‌فرنگی را خیلی دوست دارم ولی ماهی‌ها به کرم

علاقه دارند، بنابراین زمانی که به‌ماهگیری می‌روم به‌خواسته خود

نمی‌اندیشم بلکه به آنچه ماهی دوست دارد می‌اندیشم!

— آموزشی که موجب تغییر و تحول نباشد، مثل چتر نجاتی است

که دکمه‌اش بعد از برخورد با زمین باز می‌شود!

— هر مسئله‌ای دورو دارد. پس با هر دو گوشت آماده شنیدن باش!

— با خود بخوان: هرگاه به‌مرور زمان آگاه‌تر می‌شوم به‌سخنان مردم

اهمیت کمتری می‌دهم!

— مدیر خوب دو نشانه دارد: \* با جاذبه \* ملایم

— قبل از نشستن بر سر میز مذاکره، در ذهن، آن جلسه را تشکیل

دهید و سخنرانی کنید!

— یک مدیر موفق، پیوسته با مادون خود متعادل است!

با مافوق خود محترم رفتار می‌کند!

— خانم مدیر! معمولاً در ادارات، اضافه‌کاری جالب‌تر و سرگرم

کننده‌تر از کم‌کاری است!

– آقای مدیر: هرگز کاری را که یک نفر می‌تواند انجام دهد به دو نفر محول نکن!

– گاهی هیچ توییحی ملایم‌تر از یک مثال خوب نیست!

– مقام و رتبه، ارزشی بیشتر از حباب‌های روی آب ندارد!

– هرگز با اولین برداشت خود تصمیم نگیرید!

– فراموش مکن: زخم‌زبان دردناک‌تر از زخم شمشیر است!

– این را بدان که کارکنان به‌مدیری که به‌اشتباه خود معترف است احترام خاصی می‌گذارند!

– خانم مدیر توجه کن: موفقیت یک مدیر، ۱۰٪ به‌خاطر

مهارت‌های فنی خود اوست و ۹۰٪ مدیون مهارت‌های کارکنانش!

– خانم / آقای مدیر! وقت شناسی شما، باعث دلسردی و

کم‌کاری کارکنانتان می‌شود!

– بامزه است: وقتی عنوانی را به‌کسی می‌دهی، صد نفر را

خشمگین و یک نفر را ناسپاس خواهی نمود!

– خانم و آقای مدیر! با کارکنانتان مثل برنده‌ها رفتار کن!

– یک مدیر خوب، تنها با پرچمی که در دست دارد مدیریت

می‌کند، نیازی به‌فریاد کشیدن ندارد!

– به‌این عبارت فکر کنید: اگر بهترین بذر دنیا را داشته باشی اما

زمین مساعدی نداشته باشی، نهالی نخواهی داشت!

– مردم علیه تو نیستند، آنها فقط به‌خودشان فکر می‌کنند و به‌فکر

خودشان هستند و منافع خود را در نظر می‌گیرند!

– آنهایی که به‌سرعت پارو می‌زنند وقت غرق شدن ندارند!

– اولین مشکل برای همه، یادگیری نیست، بلکه یاد نگرفتن است!

- بیشترین ورشکستگی‌ها با آخرین تلاش نجات می‌یابند!
- خانم و آقای مدیر! یادت باشد: یک مشتری ناراضی مثل یک جرقه می‌تواند آتش سوزی بزرگی راه بیندازد!
- از سفارشات جزئی امروز سفارشات بزرگ فردا به‌عمل می‌آید!
- آقای مدیر! به‌یاد بسپارید: فقط آدم‌های مرده، راضی و قانع هستند، مشتریان شما نمرده‌اند!
- تنها یک راز در فروشندگی نهفته است:
- خود را جای مشتری بگذار و از پنجره نگاه او به‌مسائل بنگر!
- اگر فروش را به‌فردا موکول کنی، هرگز موفق نخواهی شد!
- خانم مدیر! به‌یاد بسپارید: بهترین فروشندگان کسانی هستند که مشکلات مشتری را حل می‌کنند!
- زمانی که حرف می‌زنی، مشتری تو را محک می‌زند!
- مدیر عزیز: ده هزار کارت دعوت لازم است تا یک مشتری داشته باشید ولی ده ثانیه کافی است که یک مشتری را از دست بدهید!
- این را بدانید: پاداش ما در زندگی، همیشه متناسب با تلاش‌های ما در زندگی می‌باشد!
- خدمات بعد از فروش، بازار شما را رونق می‌بخشد!
- به‌خاطر بسپارید: بر زمینیان محبت کنید تا آنان که در آسمان‌ها هستند به‌شما کمک کنند!
- خانم مدیر! همیشه کیفیت بهتر کالا، موجب کم شدن مشکلات بعد از فروش خواهد بود!
- بزرگترین رمز موفقیت، صبروری است و یگانه عامل تمام شکست‌ها، ناصبروری!
- به‌این عبارت بیندیشید: زمانی که برگ‌ها هنوز سرسبز هستند، تکان دادن درخت فایده‌ای ندارد!

— فراموش مکن: انسانی که اشتباه می‌کند و آن را تصحیح نمی‌کند،  
دچار اشتباه دیگری می‌شود!

— توسط نامه یا ایمیل ارتباط خود را با مشتری دائمی کنید!

— خانم مدیر / آقای مدیر! تجارت مثل دوچرخه سواری کردن است،  
یا باید حرکت کنی، یا سقوط خواهی کرد. پس رکاب بزن!

— آمارها مثل تیر چراغ برق هستند که به درد آدم مستی می‌خورند  
که به آن تکیه کند نه آنکه راهش را روشن سازند!

— آقای مدیر! دنیای تجارت، مکان رقابت است، اگر از دیگران سر  
نباشید، آنها از شما سر خواهند بود!

— وقتی مسیر غلط است دویدن چه حاصلی دارد!

— آقای مدیر! از هزینه‌های کوچک پرهیز کن زیرا یک شکاف  
کوچک می‌تواند کشتی بزرگی را غرق کند!

— خانم مدیر! مدیرانی که کتاب‌های مفید و مؤثر مدیریت را  
نمی‌خوانند، تفاوتی با آدم‌های بی‌سواد ندارند!

— به‌خاطر بسیار: سختی و مشکلات، بهانه و عذری است که هرگز  
تاریخ بشر قبول ندارد!

— هرگز کارکنانتان را با یکدیگر مقایسه نکنید!

— خانم و آقای مدیر! نسیه بدهید و ورشکسته شوید، پیش  
پرداخت بخواهید و دشمنی بیافرینید!

— خانم / آقای مدیر! مدیر موفق کسی است که مخالفت خود را  
بدون بدخلقی انجام می‌دهد!

— به‌یاد بسیار: خلاقیت با اهمیت‌تر از دانش است!

— مشکل اغلب مدیران این نیست که نمی‌توانند راه حل را پیدا  
کنند بلکه مسئله اینجاست که آنها نمی‌توانند مشکل را ببینند!

— همان جایی باشید که هستید، این یعنی تمرکز فکر!

- هیچ شاهکاری بدون شوق و شور و اشتیاق به دست نمی آید!
- خانم / آقای مدیر! وقتی که به مرخصی می روید، به عنوان یک مشتری به مؤسسه خود تلفن بزنید و از آنها خدمات و سرویس بخواهید. فوراً به حقایق وحشتناکی پی خواهید برد!
- بامزه است: هرچه مؤسسات و شرکت ها به فساد بیشتری کشیده می شوند، قوانین بیشتری وضع می کنند!
- انسان ها یا عاقل اند یا نوמיד، شکل سومی ندارد!
- فقط در آب راکد و ساکن، اشیاء تصویر خود را می بینند و تنها در ذهنی آسوده و بی دغدغه می توان بینشی حقیقی از دنیا داشت!
- مدیر موفق، بحران را به دو بخش می کند:
- \* خطر، خطر! \* امکان فرصتی تازه!
- خانم مدیر / آقای مدیر! اگر از کارکنان خود مراقبت کنی، آنها نیز مراقب مشتری ها خواهند بود!
- فقط دوراه برای نجات معاملات و احراز سود کلان وجود دارد:
- \* داشتن سرمایه کلان! \* دارا بودن خوشنامی و اعتبار!
- خانم / آقای مدیر! به کارکنانتان بیاموزید که همیشه فراتر از توقعات مشتری خود ظاهر شوند و رفتار کنند!
- خانم مدیر / آقای مدیر! به خاطر بسپارید: یک مشتری راضی تا ابد یک مشتری و بازاریاب تو خواهد بود!
- مدیر عزیز! به کارکنان خود بیاموز که بهترین تبلیغ، جلب رضایت مشتری است!
- خانم مدیر! پیوسته از مشتریان خود نظرخواهی کنید!
- وقتی سر مشتریان خود کلاه می گذاری انتظار نداشته باش کارکنانت با تو صادق باشند!

می‌دهیم هستیم و بعد از آنکه به حد کمال رسیدیم دیگر این فقط یک کار نیست بلکه عادت است!

– ببینیم خداوند چه کسانی را دوست دارد و چه کسانی را دوست ندارد:

\* خداوند دادگران را دوست دارد!

– خداوند فحاشان را دوست ندارد!

\* خداوند نیکوکاران را دوست دارد!

– خداوند خائنین را دوست ندارد!

\* خداوند پرهیزگاران را دوست دارد!

– خداوند مفسدان را دوست ندارد!

\* خداوند صابران را دوست دارد!

\* خداوند همه‌ی بندگان را دوست دارد!

– اما همه‌ی بندگان او را دوست ندارند زیرا

به حرف‌هایش گوش نمی‌دهند!

– فراموش نکن: از شکست نهراس، مقدمش را عزیز بدار، آمده تا

چیزی به تو بیاموزد!

– آن باش که هستی، آن شو که توان بودنت هست!

– خانم / آقای مدیر! در کوهسار زندگی پل بساز، نه دیوار!

– مدیر محترم! میندیش که نمی‌توانی، بیندیش که می‌توانی!

– لطفاً ثروت را برای زندگی بخواهید، نه زندگی را برای ثروت!

– فراموش مکن: امروز را هدیه بدان و فردا را غنیمت!

– خانم / آقای مدیر! زیبایی حضورت را با دیگران تقسیم کن!

– جناب مدیر! به راه‌های نو قدم بگذار اما با آگاهی!

– زندگی را بگذار تا به مبارزه‌ات بخواند تا جسارت یابی!

– معجزه‌ها را بین که چه ساده در کنارمان جاری‌اند!



— به خاطر بسپار: هرگز همه پُل‌های پشت سرت را خراب نکن، شاید مجبور باشی بار دیگر از رودخانه عبور کنی!

— خانم / آقای مدیر! اگر به کارکنانت کمک کنی همواره مساعدت خواهی شد!

— خانم / آقای مدیر!

وقتی که عقیده خوب کارمندی را نادیده می‌گیری، بخشی از وجود او را تباه می‌کنید!

— خیلی بامزه است:

اگر یک بار لطف کنی، موهبتی محسوب می‌شود!

اگر دوباره چنین کنی، وظیفه‌ات محسوب می‌شود!

— هرکس می‌تواند با هشت ساعت کار، زندگی‌اش را بچرخاند ولی

موفقیت از آن کسی است که آن هشت ساعت را واقعاً کار کند!

— خانم / آقای مدیر! بزرگ‌ترین ضعف یک مدیر آن است که

نمی‌تواند تفویض اختیار کند!

— تأکید بر نقاط ضعف کارکنان، از کارایی آنها می‌کاهد!

تأکید بر نقاط قوت کارکنان، کارایی آنها را افزایش می‌دهد!

— آقای مدیر! یک تشکر به موقع، مؤثرتر از نوشتن یک نامه

تشکرآمیز دو صفحه‌ای با یک هفته تأخیر است!

— خانم مدیر / آقای مدیر! برای حفظ مشتری، تجارت شما نیازمند

سرمایه‌گذاری بر روی کارمندان می‌باشد!

— باور کن: رفتار مؤدبانه با مردم زحمتی ندارد!

— یادداشت کن: مدیریت خوب با ارتباط خوب آغاز می‌شود!

— اگر نتوانی با دیگران کنار بیایی، پیشرفتی در کارت نخواهی کرد!

— فراموش نکن: همکاری با یکدیگر مؤثر و مفید است و با یک

لبخند و خوش خلقی در همکاری با یکدیگر می‌توانید کارها را سریعتر و مفیدتر و بهتر پیش ببرید!

— مدیر عزیز! مقام و پُست، ارزشی بیشتر از حباب‌های روی آب ندارد!

— خانم و آقای مدیر!

سعی کنید در انتهای مدادتان یک پاک‌کن برای خطاهای کوچک کارکنانتان داشته باشید!

— مدیر عزیز! اگر شما به‌تمام مطالب کتاب عمل کنید ۸۰٪ موفق خواهید بود و اگر به‌تصحیح اشتباهات خود نیز اقدام کنید، موفقیت شما به ۱۰۰٪ می‌رسد!

— مدیر محترم! شخصیت حقیقی شما زمانی آشکار می‌شود که از شما ستایش کنند!

— به‌این عبارت بیندیشید:

به‌بلبل آزادی بده و از ترنم ترانه‌اش در بهار لذت ببر!

به‌خوک آزادی بده، نصیبت خرخر و صدای ناهنجار او می‌شود!

— به‌این عبارت بیندیشید: مدیران مُدبّر، مشکلات را گرسنه و

فرصت‌ها را سیرنگه می‌دارند!

— به‌یاد بسپار: کسی که از داشتن مسئولیت لذت می‌برد، معمولاً

آن را احراز می‌کند!

— در نهایت زندگی تلاش کن، نه در نهایت سختی!

— به‌خاطر بسپار: گاهی با شلیک یک واژه‌ی محبت‌آمیز، صلح و

آرامش در همه‌جا برقرار می‌شود!

— خانم / آقای مدیر! کارکنان شما سه گروه‌ند:

\* آنهایی که عامل وقایع هستند!

\* آنهایی که تماشاگر وقایع هستند!

\* آنهایی که حیرتناکند از حضور وقایع!

— به این عبارت بیندیشید: گوش کردن یک هنر است، سعی کن گاهی با چشمانت هم گوش کنی!  
— خانم و آقای مدیر! سعی کنید سوابق شخص را استخدام نکنید، خودش را استخدام کنید!

— مدیر عزیز! خیلی چیزها را در مورد کارکنانتان نادیده بگیرید ولی در مورد خودتان هیچ چیز را!

— یک مدیر شایسته باید همیشه: معاشرتی، جذاب، با دقت، شایسته، قاطع، خلاق، مؤدب، پرتلاش و متفکر و با سیاست باشد و مهم‌تر از همه، کارکنانش را با اعمال خود نصیحت کند!

— مدیر عزیز! از خصال نیک یک کارمند، بلند صحبت کن!

— خانم / آقای مدیر! مدیر موفق تجاری کسی است که خریدار

احتمالی را به مشتری دائمی تبدیل کند!

— مدیران موفق تجاری یک عبارت معجزه‌آسا را به کارکنان خود می‌آموزند: «حق با مشتری است!»

— القاء باور خود به مشتری یعنی: «یک مدیر تجاری موفق!»

— خانم و آقای مدیر! مشتری‌ها مانند طلوع و غروب آفتاب می‌باشند، مراقب باش و تفاوت آن را بفهم!

— خانم مدیر! در بازار تجارت، قیمت‌ها به‌مرور فراموش ولی کیفیت کالا، جاودانه می‌ماند!

— مدیر محترم! دو مهم را به کارکنان خود بیاموزید:

\* جذب مشتری! \* حفظ مشتری!

— سعی کنید غیرقابل پیش‌بینی باشید، این یعنی خلاقیت!

— خانم / آقای مدیر!

حتی اگر در مسیر درستی حرکت می‌کنید سکون شما موجب سقوط شماست زیرا چنانچه توقف داشته باشید زیر گرفته خواهید شد!

— به‌خاطر بسیار! اگر مستقیم، چشم در چشم مشکلات بدوزی و با آنها روبه‌رو شوی، کم‌رنگ‌تر خواهند شد!

— فراموش مکن: هر نادانی می‌تواند انتقاد کند، ایراد بگیرد و گله‌گزاری نماید و بیشتر ابلهان چنین‌اند!

— کار ابلهانه یعنی: یادگیری مسائلی که بعدها فراموش کنی!

— این جمله هرگز آرزویی را برآورده نکرده:

«من نمی‌توانم انجام دهم!»

— به‌یاد بسیار: دلِ کور، منشاء تمام نابینایی هاست!

— خانم مدیر! اگر در غیاب تو، جانشین تو به‌اندازه‌ی کافی خوب

بود و جای تو را خالی نکرد، خیلی فوری کارت را ترک کن!

همان‌گونه که دماسنج و گوشی ابزار یک پزشک است!

— آقای مدیر! شما زمانی قادر به‌تغییر و تحرک هستید که از نقاط

ضعف خود باخبر باشید!

— از آدم‌های ناموفق درس‌عبرت بگیر و برایشان ناراحت نباش!

— خانم مدیر! یک خبر خوش:

اگر ذهنت تنها مشغول کار، اندوختن دانش و آموزش علم است،

مطمئن باش که در دنیا سربلند و موفق خواهی شد!

— خانم / آقای مدیر!

مشکل اینجاست که شما به‌جای سخت کار کردن، هم‌چنان

نشسته‌ای و کتاب «لطفاً مدیر موفقی باشید» را می‌خوانید!

— به‌یاد بسیار: خردمند قبل از عمل می‌اندیشد و نادان بعد از آن!

— بزرگترین خردمندی انسان در زندگی، انجام دادن کاری است که

مردم معتقدند «نمی‌توانی انجامش بدهی!»

— آقای مدیر! اگر می‌خواهید بر کارکنان خود نفوذ داشته باشید باید ویژگی‌های منفی شخصیت خود را به حداقل برسانید!

— تمام محیط‌های کاری یک ترمز دارند که نام آن استرس است!

— آقای مدیر! شما نیاز به آنتن کردن افراد در اتاق‌های اداره‌تان ندارید، این امر از محبوبیت شما می‌کاهد!

— خانم مدیر! رمز موفقیت در این است که بتوانید کارکنان را متقاعد سازید که منافع آنها در گرو تقویت منافع شما می‌باشد!

— بدترین مدیران کسانی هستند که همیشه یک «ملیجک» دارند!

— آقای مدیر! اخراج یک کارمند برچهار اصل باید انجام شود:

۱- براساس حقیقت باشد.

۲- بی‌طرفانه و منصفانه باشد.

۳- با سرعت ولی بدون شتابزدگی باشد.

۴- آخرین چاره باشد.

— خانم / آقای مدیر! لطفاً تشویق و تحسین را در جمع و توبیخ را در خلوت انجام دهید!

— به یاد بسپارید: تمام مدیران موفق تجاری، یگانه عامل موفقیت خود

را فقط در یک روش می‌دانند: «خدمات بعد از فروش!»

— خانم مدیر! وقتی بین کارکنان، تنش و اختلاف پیش می‌آید، به جای آنکه دآوری کنید و در نهایت برنده و بازنده را اعلام کنید، سعی کنید علت را بیابید و آن را برای همیشه حل کنید!

— به‌خاطر بسپار: حرکت و تلاش در زندگی را از قلبت بیاموز که چگونه بدون هیچ استراحتی و به‌طور خستگی‌ناپذیر مدام در حرکت و تلاش است و برای ادامه حیات تو می‌تپد!

— عبارات نگران‌کننده عبارتند از: اگر می‌توانستم، اگر فقط...

– چهار رمز مدیریت موفق:

\* تعیین هدف      \* تمجید

\* توبیخ      \* پوزش خواهی

– خانم / آقای مدیر! علت اصلی بیشتر مشکلات، حقیقتی است

که تو خواهان روبه‌رو شدن با آن نیستی!

– بدترین پرسش، پرسشی است که پرسیده نمی‌شود!

– خانم و آقای مدیر! کمتر از آنچه می‌فهمید نشان دهید.

و کمتر از آنچه می‌دانید سخن گوید!

– مدیران متواضع، خودشان را کمتر از دیگران نمی‌دانند. آنان

صرفاً کمتر خودشان را در نظر می‌گیرند!

– خانم و آقای مدیر! در بازار تجارت، بهترین و مؤثرترین رقابت،

ارائه خدمات شایسته به مشتری است!

– مدیر محترم! یا خودت را بالا بکش، یا خودت را بکش!

– دو عامل اساسی در بازار بین‌المللی تجارت را یادداشت کن:

\* کیفیت کالا!      \* خدمات پس از فروش!

– هرچه بیشتر به شما اعتماد کنند، بیشتر از شما خرید خواهند کرد!

– کسی به خاطر کثیف بودن کیسه، طلای درون آن را دور نمی‌ریزد!

– مدیر محترم! وقتی خنده‌رو نیستی، دست از تجارت بکش!

– دو مهم عامل موفقیت شما نیست:

\* ارزان فروشی!      \* گران فروشی!

– آقای مدیر! هیچ تبلیغی، هیچ تبلیغی، هیچ تبلیغی مؤثرتر و

کاربردی‌تر از جلب رضایت مشتری نیست!

– خانم مدیر! به کارکنان خود بگویید: یک مشتری و بال گردن شما

نیست، او غذای هر روز ما را تأمین می‌کند، حقوق و منافع ما همه از

اوست و او تنها مرغی است که برای ما تخم طلا می‌گذارد!

— آقای مدیر! همان‌گونه که یک روزنه کوچک می‌تواند به‌مرور کشتی بزرگی را غرق کند به‌همان میزان یک مشتری ناراضی می‌تواند خسارت جبران‌ناپذیری بر سیستم تجاری مالی شما وارد کند! — یک تجارت موفق یعنی:

\* ۹۰٪ به‌شکایت مشتری می‌رسد!

\* ۱۰٪ رضایت او را جلب می‌کند!

— بیاموزید که سکوت بخشی از گفت و گو با مشتری است!  
— در بازار تجارت، همیشه پاداش ما مساوی است با خدمات ما!  
— به‌خاطر بسیار: اگر بعد از ورشکستگی کامل، هنوز امیدوار هستی، مطمئن باش که هنوز نباخته‌ای!  
— مدیر محترم!

اولین برخورد مشتری با سازمان شما از طریق تلفن است پس، از افرادی استفاده کنید که صبور، خوش اخلاق و خوش صحبت باشند!  
— خانم و آقای مدیر! هنر مهم بازاریاب، فروش کالا نیست، بلکه جمع‌آوری کالای نامرغوب است!  
— به‌این عبارت بیندیشید: آنهایی که بر پشت پلنگ سوار می‌شوند، عاقبت سر از شکم او در می‌آورند!  
— به‌یاد بسپارید: سختی‌ها فانی و سخت‌کوشان باقی‌اند!  
— تجارت بدون تبلیغات، مانند چشمک زدن در تاریکی است!  
— خانم / آقای مدیر! به‌یاد بسیار: موفقیت در کار، فرزند خوشرویی، خوشدلی، خوش‌قلبی و خوش اخلاقی است و این موفقیت هدیه‌ای است که خودت به‌خودت می‌دهی!  
— خانم / آقای مدیر! به‌یاد بسپارید:

موفقیت بدون تلاش فقط در فرهنگ لغات یافت می‌شود!  
— به‌خاطر بسپارید: ادب مانند عدد صفر در حساب است، ممکن

است به تنهایی چیزی نباشد اما می‌تواند بر هر چیز دیگری ارزش بسیاری بیفزاید!

— برای پیشرفت در زندگی و کار، با خود سه پرسش را مطرح کن:

\* در گذشته چه اتفاقی افتاد؟

\* من از آن، چه درسی گرفتم؟

\* من حالا چه کار متفاوتی می‌توانم انجام دهم؟

— لطفاً به آنچه در گذشته رخ داده، نگاهی بینداز و چیزی ارزشمند

و مفید از آن بیاموز و آن را برای بهبود زمان حال به کار ببر!

— نرسیدن به هدف، مصیبت نیست!

نداشتن هدف، مصیبت است!

— همیشه به این فکر کنید که چگونه می‌توانید کارتان را سریع‌تر،

مفیدتر و دقیق‌تر از گذشته انجام دهید!

— به یاد بسپار: اگر از گذشته درس نگیری، رها کردن گذشته سخت

است و به محض آنکه تو درس بگیری گذشته تو را رها می‌کند و آن‌گاه

می‌توانی زمان حال را بهبود بخشی!

— فراموش مکن: عدم برنامه‌ریزی، چه در کار و چه در زندگی،

عمده‌ترین و رایج‌ترین دلیلی است که آرزوها و اهداف ما به تحقق

نمی‌پیوندد!

— خانم / آقای مدیر! موفقیت، فرصت سبز لمس لحظه‌هاست!

لحظه‌هایی که می‌آیند و می‌گذرند!

— بهترین خود شدن، منصفانه‌ترین پاداش‌هاست!

— در بسیاری از مواقع، پاسخ‌ها در دل پرسش‌ها هستند!

— فراموش نکن: پدر و مادر شکست، تعلل و تنبلی است!

— یادداشت کنید: «تکرار» موتور یادگیری است!

— موفقیت با دوراندیشی حاصل گردد و دوراندیشی با تجربه!



– اگر می‌خواهید به خوشبختی و سعادت برسید، شفقت و خدمت به مردم را تمرین کنید!

– یادتون باشه: مشکل به وجود آمده را با همان فکری که ساخته‌اید، نمی‌توانید حل کنید!

– بدبختی همیشه از دری وارد می‌شود که برایش باز گذاشته‌اید!  
– بامزه است: آن چنان حواسمان به نداشته‌هاست که نمی‌توانیم از داشته‌هایمان لذت ببریم!

– فراموش نکن: ستاره بخت هیچ کس شوم نیست، این ما هستیم که آسمان را بد تعبیر می‌کنیم!

– یادداشت کنید: فردا، بزرگترین ابزار برای تحمل امروز است!  
– گوش کن و یاد بگیر، بیندیش و درک کن.

زیرا خودشناسی، سرآغاز بهسازی خویشتن است!  
– فراموش نکن: خودشناسی، کلید موفقیت هرانسانی است!  
– به این عبارت بیندیش:

**کمانی که به سختی خم می‌شود، می‌شکند،**

**پس، انعطاف‌پذیری شرط موفقیت است!**

– آن کس که ژرف‌تر، سرگرم کار است، از پریشانی به‌دور است!  
– گاهی موفقیت عامل شکست بسیاری از انسان‌ها شده است!  
– به‌خاطر بسیار: تجارت مثل یک اتوبان یک طرفه است. وقتی زیر گرفته می‌شوی که توقف کنی!

– فراموش نکن: از تمرین به کمال می‌رسیم!

– مشکلات ما از نا آگاهی نیست بلکه از سکون و تنبلی ماست!  
– فراموش مکن: اگر بی‌وقفه در حال یادگیری هستی پس موقفی!  
– فراموش نکن: کاری را که نمی‌توانی متوقفش کنی، شروع نکن!  
– آقای مدیر! در آن بالاها، اتاق‌های متعددی وجود دارد لیکن

اتاقی برای نشستن نیست!

— خانم مدیر! همیشه منتظر بهترین ایده نباش، بهتر را تحقق ببخش، «بهترین» پیش خواهد آمد!

— به سخن ناپلئون گوش کنید:

آن قدر شکست خوردم تا راه شکست دادن را آموختم!

— بامزه است. ما اشتباهات خود را روی هم می‌چینیم و غولی به نام تقدیر می‌سازیم!

— به این عبارت بیندیشید: به‌راستی حیف است که میل و خواهشی داشته باشیم که ذلیل و خوارمان کند!

— مدیر محترم! گاهی شانه خالی کردن یعنی رسیدن به پایان خط!

— به یاد بسپار: سه چیز خیلی سخت است:

\* فولاد      \* الماس      \* خودشناسی!

— فراموش نکنید: کار، نه فقط هزینه زندگی را تأمین می‌کند بلکه

زندگی کردن را هم به‌انسان می‌آموزد!

— خانم / آقای مدیر! لطفاً با دقت بخوانید:

اولین گام در راه آگاهی، درک جهل است!

— به این عبارت بیندیشید:

اگر آب پایین نیاید، هرگز نمی‌تواند بالا برود یا جاری شود!

— هرگاه در مقابل آب مقاومت نکنی و صرفاً تسلیم باشی می‌توانی

روی آب شناور بمانی، در مقابل مشکلات نیز چنین باش!

— اندوه و غم روندی اجباری است برای خلق شادی!

و هرگز متضاد شادی نیست!

— به‌خاطر بسپار: زمانی تو می‌توانی دوست حقیقی داشته باشی

که خودت هم دوستی حقیقی باشی!

— به‌یاد بسپار: تا ایمان و امید و سختکوشی نباشد هیچ کاری را

نمی توان به سرانجام رساند!

— خانم / آقای مدیر! هیچ نازیالشی نرم تراز وجدان آسوده نیست!

— اگر به او اعتماد نداری، از او پرهیز کن!

— به یاد بسپار: در کارهای دشوار نشاط بسیار وجود دارد!

— بهترین حادثه زندگی هنگامی است که آدمی خود را می شناسد!

— عجیب است! کامیابی در ذهن می نشیند و شکست در دل!

— به یاد بسپار: با تلاش، برنده می شویم، اما با تجربه است که

می توانیم برندگان بهتری باشیم!

— به این عبارت بیندیشید: بهترین عکسی را که گرفته ای تا زمانی که در

دوربین باشد، به درد نمی خورد!

— فراموش نکن: آن روزی به ایده و خلاقیت بزرگی دست می یابی

که آن را اجرا کنی!

— خانم / آقای مدیر! لطفاً، فراتر از چارچوب بیندیش!

— وسیع ترین اقلیم جغرافیای هستی، زیرکانه شماست!

— خانم / آقای مدیر! به این عبارت بیندیشید: قایق های کوچک را

باید نزدیک ساحل نگاه داشت!

— مردم مانند برهنگانی هستند که هرگز برای شستشو به رودخانه

نمی روند چون می ترسند جایی نباشد که بتوانند لباس هایشان را

خشک کنند. این حال و روز شماست؛

عریانید! ولی همیشه نگران لباس هایتان هستید!

— مدیر محترم! به این عبارت بیندیش: هر چقدر کسی زنده تر

است، مشکلاتش بیشتر است. یک لوبیا برای رشد کردن مشکلات

سختی را پشت سر می نهد اما یک مرداب...!

— در انتظار چیزی نباشید ولی برای همه چیز آمادگی داشته

باشید!

— مدیران مانند سیاستمداران هستند. وقتی مردم کاملاً در رفاه باشند، سیاستمداران بی‌اهمیت می‌شوند. ولی اگر مردم در ترس باشند، سیاستمداران قدرتمند می‌شوند. چرچیل و هیتلر و استالین، همگی محصولات جنگ هستند. اگر جنگ جهانی دوم نبود، خبری هم از آنان نبود. لطفاً شما این‌گونه نباشید!

— انسان، تنها با پذیرش ترسش بی‌ترس می‌شود!

— دل، همیشه آماده‌ی مخاطره است. دل قمارباز است. ولی عقل، تاجر است، همیشه حسابگری می‌کند، شمارشگر است. اما دل، حسابگری نمی‌داند. به‌همین خاطر گفته‌اند: شاعر با دلش زندگی می‌کند و تاجر با عقلش! و یک مدیر موفق با هر دو مدیریت می‌کند! — به‌این عبارت فکر کنید: طوفان، درخت‌های تنومند را از جا می‌کند و سرنگون می‌کند. اما هرگز نمی‌تواند این کار را با علف‌ها بکند. زیرا علف‌ها در هنگام طوفان خود را کمی خم می‌کنند!

— درستی یعنی: فقط با «هستی» هماهنگ باشید!

— فراموش مکن: به‌خدا «اعتماد» داشته باش نه «اعتقاد»!

— انسان فهم هر لحظه با گذشته می‌میرد و دوباره در آینده متولد می‌شود. وجود او همیشه در حال دگرگونی است، تولدی دوباره! — دنیا مانند ایستگاه اتوبوس است، آنجا خانه‌ات نیست و تو برای همیشه در ایستگاه منتظر نخواهی ماند!

— بامزه است: در کشورهای پیشرفته، مردم به‌فکر آرامش روح هستند و در کشورهای فقیر به‌دنبال آرامش شکم!

خانم مدیر / آقای مدیر! به‌خاطر بسپارید:

**Nothing comes for free**

— مطمئن باش! همه افت و خیزهای پی‌درپی در زندگی، سرانجام به‌کمال می‌رسند!

— یک مدیر زمانی مدیر می‌شود که مسئولیت کامل عملش را به‌عهده بگیرد. او برای همه‌ی آنچه که هست مسئول است و این بزرگترین شهامت است!

— به‌خاطر بسیار: انسان‌های بزرگ هرگز نمی‌میرند زیرا که گورشان قلوب نسل‌های آینده است!

— برنامه‌ریزی، آوردن آینده به‌زمان حال است تا بتوانید همین الان کاری برای آن انجام دهید!

— فراموش نکن: با گریه به‌دنیا می‌آیی، ولی چنان زندگی کن که با خنده از دنیا بروی!

— بسیاری از افراد، در را می‌بندند تا پنجره را باز کنند!

— جای تأسفه: انسان می‌تواند همه چیز را تحمل کند غیر از ایام نیک‌بختی‌اش را!

— هیچ‌کس بدبخت‌تر از کسی که همیشه خوشبخت است، نیست!

— کسی که به‌عنوان دوست نمی‌تواند به‌شما نیکی کند، ممکن

است به‌عنوان دشمن به‌شما شر برساند!

— به‌یاد بسپارید: تاریکی‌ها به‌اندازه‌ی روشنایی ضروری است!

— وقتی از خانه خارج می‌شوید، در آینه نگاه کنید، ببینید در

مقابل دنیا چگونه ظاهر می‌شوید!

— مدیر عزیز! بدترین بحث‌ها، موضوعاتی هستند که درباره‌ی آنها

اطلاعی ندارید!

— مشکلات، رنج‌ها و مشقت‌ها همان باد مخالفی هستند که

بادبادک را از زمین بلند می‌کند!

— به‌سختی‌ها و دشواری‌های میان راه فکر نکنید، به‌این فکر کنید

که در پایان راه چه احساس خوبی خواهید داشت!

— در یک مباحثه، زیانتان را گاز بگیرید، بگذارید که طرف مقابلتان

حرف بزند و شما گوش کنید تا احساساتش تخلیه شود. این کار در نهایت به نفع شماست!

— ایده‌ها و نظرات ما، همچون شکوفه‌های یک درخت می‌باشند اگر در جهت آنها اراده و عمل کنیم، به میوه تبدیل می‌شوند و اگر سُستی و تنبلی ورزیم با ورزش بادی در هوا پراکنده می‌شوند!

— اغلب ما ترجیح می‌دهیم که با تعریف و تحسین نابود شویم اما با پذیرش انتقاد نجات پیدا نکنیم!

— خانم / آقای مدیر! هرگز انتظار نداشته باشید کسی که کامل نیست، کار کاملی را انجام دهد و این را هم بدانید که هیچ انسانی کامل و بی‌کم و کاست نیست!

— کمال طلب باشید اما درباره‌ی خود، نه درباره‌ی دیگران!  
— وقتی با دیوها می‌جنگید، مراقب باشید مبادا خودتان روزی به دیو تبدیل شوید!

— اگر قرار بود آدم بدی وجود نداشته باشد، چه کسی به ارزش آدم خوب پی می‌برد؟!

— وقتی هدیه‌ای به کسی بدهید فراموش نکنید یادداشتی را که روی آن می‌گذارید گاهی پرازش‌تر از خود هدیه می‌باشد!

— خشمی که تخلیه می‌شود، اغلب بخشودن را با خود به همراه می‌آورد اما خشمی که پنهان می‌شود به انتقام تبدیل می‌شود!

— جامعه پُر از مُربی است اما برای موفق شدن به بازیکنانی خوب احتیاج داریم!

— هرگز تصور نکنید آنچه که برای شما مهم است برای کارکنان شما هم مهم است زیرا آنها به مراتب متفاوت‌تر از آن هستند که شما می‌پندارید!

— مدیر موفق کسی است که گاهی از کارکنان خود بخواهد که در

مورد عملکردش اظهار نظر کنند!

— ۹۰٪ از مدیران نمی‌توانند به پرسش‌های ساده‌ای مانند: کار من چیست؟ چه نکته‌ای در آن مهم است؟ کارم را تا چه اندازه خوب انجام می‌دهم؟ جواب دهند!

— مدیر عزیز! بهترین کمک به کارکنان خود، آن است که به آنان مسئولیت بدهید و اعتماد کنید!

— خانم / آقای مدیر! آموزش در حکم همه چیز است: هلو زمانی یک هسته‌ی تلخ بوده است و گل کلم در حقیقت همان کلم است که تحصیلات دانشگاهی دارد!

— با روزی هشت ساعت کار صمیمانه کردن ممکن است سرانجام رئیس بشوید و روزی دوازده ساعت کار کنید!

— هرگز ساعی و کوشا بودن کافی نیست، مورچه‌ها جملگی ساعی و کوشا هستند. مهم این است در چه زمینه‌ای ساعی و کوشا هستید؟ و چه هدفی را دنبال می‌کنید؟

— در هر مقامی که هستید، شرح وظایف مکتوب خود را از مافوق خود بگیرید و گاهی آن را مرور کنید!

— با نامه‌ی اداره به چهارگونه برخورد کنید:

\* روی آن اقدام کنید.

\* آن را برای دیگری بفرستید.

\* بایگانی کنید.

\* در سبد کاغذهای باطله بیندازید.

— پیش‌بینی کنید! پیش‌بینی کنید! قبل از آنکه مشتریان شما حرفی

بزنند، نیاز و خواسته‌های آنان را پیش‌بینی کنید!

— به یاد بسپارید: همیشه آنچه را که بعد از همه‌ی دانستنی‌ها

آموختید تأثیرگذار است!

— خانم مدیر / آقای مدیر! رمز موفقیت آن است که کارتان را به زمان مرخصی خود تبدیل کنید!

— برای موفقیت خود، برای موفقیت همکاران خود بکوشید و کارکنان جدید و کم تجربه را زیر پر و بال خود بگیرید و آنچه را که می دانید به آنها آموزش دهید!

— خانم / آقای مدیر! مدیری که می داند و با این حال فکر می کند که نمی داند، از دانایی فراوانی برخوردار است و مدیری که نمی داند و فکر می کند می داند، بیمار است!

— زمان، سکه‌ی زندگی شماست و این تنها سکه‌ای است که دارید و شما هستید که می توانید بگویید این سکه چگونه هزینه شود، مراقب باشید که دیگران آن را به جای شما خرج نکنند!

— به خاطر بسپارید: انگیزه شما را به شروع کار وادار می کند و عادت، حرکت شما را تداوم می بخشد!

— می توانید دست به کار شوید و معجزه بیافرینید و یا می توانید معلق بمانید و در انتظار معجزه باشید!

— اگر منتظر باشیم و بنشینیم تا همه چیز صد درصد فراهم شود، هرگز کاری را شروع نمی کنیم!

— قلابتان را همیشه آماده داشته باشید، شاید در استخری که ابداً انتظارش را ندارید ماهی وجود داشته باشد!

— انگیزه، آتشی در درون شماست. اگر کس دیگری بخواهد به شما انگیزه بدهد، آتشی روشن می کند که زود خاموش می شود!

— وقتی پست جدیدی را احراز می کنید، فهرست اشخاصی را که می توانند به شما کمک کنند تهیه کنید!

— آدم منفی به ابرهای تیره می نگرد.

آدم مثبت به خورشید پشت ابرها می اندیشد!



— در هیچ شغلی آینده‌ای وجود ندارد، آینده را کسی رقم می‌زند که دارنده‌ی آن شغل است!

— همیشه کتاب خوبی دم دست خود داشته باشید!

— همیشه قلم و دفترچه یادداشتی با خود داشته باشید تا ایده‌هایی که به‌ذهنتان می‌رسد یادداشت کنید!

— همه‌ی ما در زندگی شهری خود با ترافیک روبه‌رو می‌شویم، گروهی مرتب غُر می‌زنند و گروهی به‌مطالعه می‌پردازند و چیزی می‌آموزند. لطفاً از گروه دوم باشید که از هر موقعیت منفی زندگی در جهت مثبت استفاده می‌کنند!

— به‌زمان خدمت نکنید، زمان را به‌خدمت خود بگیرید!

— این فرصت مناسب نیست که در می‌زنند، شما در می‌زنید و فرصت

مناسب جواب می‌دهد!

— یک مدیر موفق این گونه است:

صادق - اندیشمند - وفادار - منظم - هدفمند - پرانرژی - بااستقامت - بی‌ترس - قابل اعتماد - منصف - خلاق!

— نقاط ضعف خود را بشناسید اما به‌نقاط قوت خود ببالید!

— بامزه است: وقتی از مردم درباره‌ی نقاط قوتشان می‌پرسید، مات و

مبهوت به‌شما می‌نگرند!

— برای جذب افراد جذاب باید جذاب باشید.

— برای جذب افراد قدرتمند باید قدرتمند باشید.

— برای جذب افراد متعهد باید متعهد باشید.

— برای جذب افراد موفق باید موفق باشید.

و برای احراز موفقیت باید سخت تلاش کنید!

— برای احراز شکست این گونه باشید:

تنبل - بی‌هدف - شکست‌پذیر - ترسو - غیرقابل اعتماد -

بی انصاف - دروغگو - بی فرهنگ - بی وفا - خوابناک - بی نظم!  
 - جالب است: وقتی کسی هدفی غیر از آنکه همه دارند، دنبال می‌کند، یا می‌گویند خداست و یا شیطان!

- آن کس والاتر را می‌بیند که بلندتر پرواز می‌کند!  
 - برای احراز موفقیت این ویژگی‌ها را باید داشته باشید:

\* ذهنیت مثبت                      \* توجه و دقت

\* عبرت از شکست                      \* خلاقیت

\* تقسیم‌بندی پول و زمان                      \* هدف مشخص

\* تلاشی مستمر                      \* ایمان در عمل

\* شخصیت خوشایند                      \* نظم و ترتیب

\* نیایش                      \* حفظ سلامت روح و جسم

- هرچه در زندگی ارزش آن را داشته باشد که برای به‌دست آوردنش زحمت بکشید، ارزش آن را دارد که به‌خاطرش دعا کنید!  
 - فراموش نکنید:

ذهنیت مثبت، سلامتی را جذب می‌کند!

و ذهنیت منفی، بیماری را!

- با کسانی که درصدد تحقیر شما برمی‌آیند، مثبت برخورد کنید!

- مدیر عزیز: هرگز در مقام دفاع از عملکرد خود برنیایید. مطمئن

باشید زمان این کار را به‌خوبی انجام می‌دهد!

- ذهن مانند یک مزرعه می‌باشد که اگر به آن نرسیم بعد از مدتی

عف‌های هرز همه جای آن را پر می‌کند. پس لطفاً گاهی ذهن خود را با

آموخته‌های مثبت شخم بزنید!

- زندگی خمیر سُفال است و شما سفالگر!

- هرگز از کسی انتقام نگیرید، با انتقام گرفتن از دیگران حقیر

می‌شوید!

— موفقیت‌های یک سال گذشته‌ی خود را بنویسید در تقویت اعتماد به نفس شما کمک می‌کند!

— به این عبارت بیندیشید:

**وقتی هوا تاریک می‌شود می‌توانید ستاره‌ها را ببینید!**

— کمال‌طلبی و بی‌کم و کاست بودن بدترین بیماری انسان‌های عصر حاضر است!

— مدیر عزیز: انسان در پایان هرروز می‌میرد تا فردا صبح بزرگتر و آگاه‌تر متولد شود!

— گاهی بابت موفقیت‌هایتان به خودتان تبریک بگویید!

— برای به‌خاطر سپردن نام کارکنان تمرین آتی را انجام دهید:

\* نام شخص را یک بار با دقت تلفظ کنید.

\* چهره‌ی او را به‌یاد آورید.

\* یک بار نام او را با دقت بنویسید.

\* میان نام و حالت چهره‌ی او یک رابطه‌ی معنادار ایجاد کنید!

— آدم‌ها مثل کتاب‌ها هستند، فقط تعداد اندکی از آنها نقش مهمی

در دنیا بازی می‌کنند!

لطفاً شما سعی کنید در شمار همان تعداد اندک باشید!

— همه‌ی ما قلم‌هایی هستیم در دست خداوند،

اما اینکه چی بنویسیم، به‌اراده خودمان است!

— هرکس ژرف‌تر بیندیشد، می‌داند که پیوسته حق با او نیست!

— به‌یاد بسپار: شغل، ستون فقرات زندگی است!

— بامزه است: با شیطانی و مدعی هستی که از آتش می‌هراسی!

— نیک‌بختی ناب، از اعتدال سرچشمه می‌گیرد!

— اگر نمی‌دانید که چرا می‌خواهید موفق شوید، مطمئن باشید که

هرگز موفق نخواهید شد!

عبارات تأکیدی را با سخنی از «دکتر علی شریعتی» مردی که امروز  
خود را فدای فردای ما کرد به پایان می‌بریم:

خدایا! به من توفیق؛

تلاش در شکست

صبر در نومیدی

رفتن بی همراه

جهاد بی سلاح

کار بی پاداش

فداکاری در سکوت

دین بی دنیا

عظمت بی نام

خدمت بی نان

ایمان بی ریا

خوبی بی نمود

گستاخی بی خامی

مناعت بی غرور

عشق بی هوس

تنهایی در انبوه

فداکاری در سکوت

و دوست داشتن بدون آنکه دوست بدانند

روزی کن!

«آمین»



## فصل ششم

### «پرسش‌های بی‌پاسخ»

این فصل که توسط گروهی از اندیشمندان علوم روان‌شناختی جهت شناخت بهتر و شفاف‌تر کسی که هر روز در آینه به شما می‌نگرد تهیه گردیده است.

خواهشمند است در نهایت صداقت به این پرسش‌ها پاسخ دهید.  
بی‌شک!

از جواب بعضی از پرسش‌ها حیرت می‌کنید!

«امتحان کنید!»

— وقتی که بدترین احساس را در مورد شغل خود داشته‌اید چه زمانی بوده؟ چرا؟

— فکر می‌کنید کدام ویژگی شما برای کارکنانتان حُکم‌الگو را دارد؟  
— آیا در مجموع، خود را مدیری پیشگام و موفق می‌دانید؟ چرا؟  
— چگونه به ارزش کارکنان خود پی می‌برید؟  
— وقت خود را بیشتر صرف حفظ و مراقبت از کارکنان می‌کنید یا ابزار و ماشین آلات و وسائل اداری؟ چرا؟  
— آیا در چند سال گذشته کارکنان خوب و شایسته تصمیم به ترک شما گرفته‌اند؟ چرا؟

— آیا خود را باهوش‌تر از کارکنان خود می‌دانید؟ چرا؟  
— به نظر شما چه تفاوتی بین یک مدیر موفق و یک مدیر ناموفق وجود دارد؟

— آیا خود را مدیر پرهیزگاری می‌دانید؟ چرا؟  
— آیا تا به حال در محیط کاری خود چشم‌چرانی کرده‌اید؟ چرا؟  
— فکر می‌کنید مهم‌ترین نقطه ضعف کاری شما چیست؟  
— آیا در محیط کارتان کاری انجام داده‌اید که وقتی به آن می‌اندیشید باعث شرمندگی شما گردد؟ چرا؟  
— در محیط کارتان از چه کسی به شدت متنفر هستید؟ چرا؟

— آیا استفاده از اموال محل کارتان را حق طبیعی خود می‌دانید؟

— آیا از اینکه بخشی از اموال اداره را به جای مصرف عمومی به طور

اختصاصی استفاده کرده‌اید خوشحالید؟ چرا؟

**— به نظر شما یک مدیر ابله چه ویژگی‌هایی دارد؟**

— جالب‌ترین بخش کار برای شما کدام بوده است؟ چرا؟

— آیا با کارکنانی که با شما تضاد فکری دارند برخورد می‌کنید؟

— روش کنونی مدیریت سازمان خود را چگونه توصیف می‌کنید؟

— آیا اعتقادی به ارتباط خصوصی با بعضی از کارکنان خود دارید؟

— آیا کارکنان شما از گفتن سخنی که باب میل شما نباشد هراس

دارند؟ چرا؟

— آیا شما از بعضی از کارکنان خود واهمه دارید؟ چرا؟

— می‌توانید روش مدیریت خود را در یک سطر تعریف کنید؟

— آیا معتقدید کارکنانتان باید از شما بترسند؟ چرا؟

— آیا با موافقان و مخالفان خود یکسان رفتار می‌کنید؟ چرا؟

— اگر کسی در سازمان با شما مخالفت کند، از امنیت برخوردار است؟

— روش مدیریتی شما زمانی که حال خوبی دارید، چگونه است؟

— روش مدیریتی شما زمانی که حال خوبی ندارید، چگونه است؟

— چگونه از تنبلی پرهیز می‌کنید؟

— به نظر شما دلیل حقیقی تنبلی مدیران چیست؟

— چگونه خود را از فشارهای روحی کاری رهایی می‌بخشید؟

— چگونه کارکنان خود را متوجه می‌سازید که از حس مسئولیت‌پذیری

بالایی برخوردار باشند؟

— چگونه مسئولیت‌پذیری خود را به‌نمایش می‌گذارید؟

— چگونه از دیگران می‌آموزید؟

— دو تا از بهترین ایده‌هایی را که طی هفته‌ی گذشته از دیگران

آموخته‌اید، نام ببرید؟



– در مورد کسانی که یادگیری از دیگران را متوقف کرده‌اند، چه فکر می‌کنید؟

- اساساً اعتقادی به تفویض مسئولیت در سازمان خود دارید؟
- به نظر شما چرا بعضی از مدیران می‌کوشند پنهان عمل کنند؟
- به نظر شما اساساً نیازی به پنهان کاری هست یا نه؟
- چگونه پایبندی خود رانزد همکارانتان به نمایش می‌گذارید؟
- فکر می‌کنید اساساً نیازی به ارایه الگو برای کارمندان هست؟
- فکر می‌کنید اتخاذ تصمیمات دشوار برایتان خیلی سخت است؟
- چه احساسی نسبت به کارکنان خود دارید؟
- آیا فکر می‌کنید تأخیر در جلسات اداری یک امر عادی است؟
- آیا معمولاً در جلسات اداری دیر حاضر می‌شوید؟
- فکر می‌کنید بهترین روش برای تعلیم کارکنان برای انجام دادن درست کارها چیست؟
- فکر می‌کنید چه تفاوتی بین کارکنان سهل‌انگار و کارکنان خوب قائل هستید؟

### – چگونه سخن خود را طلایی یا پایدار می‌کنید؟

- ارزشیابی کارکنان چگونه ممکن است سودمند واقع شود؟
- چقدر زمان صرف نوشتن یک گزارش ارزشیابی می‌کنید؟
- چگونه با کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنید؟
- چگونه می‌توانید به خوبی، کارکنان خود را بشناسید؟
- وقتی یکی از کارکنان خبر بدی به شما می‌دهد با او چه برخوردی می‌کنید؟

- آیا تاکنون به مناسبتی با کارکنان احساس همدردی کرده‌اید؟
- آخرین باری که در اداره به شدت گریستید کی بود؟ چرا؟
- آخرین تصمیم دشواری که گرفتید چه بوده است؟ چرا؟
- آیا فکر می‌کنید کارکنان زیرمجموعه‌تان شما را انسانی دلسوز

می‌دانند؟ چرا؟

— آیا فکر می‌کنید کارکنان زیرمجموعه‌تان شما را مدیری آگاه و فرزانه

می‌دانند؟ چرا؟

— آیا فکر می‌کنید کارکنان زیرمجموعه‌تان شما را مدیری قابل اعتماد

می‌دانند؟ چرا؟

— فکر می‌کنید همه همکارانتان در مرگ شما خیلی متأثر شوند؟

— فکر می‌کنید چند نفر از همکارانتان با شنیدن خبر مرگ شما

خوشحال شوند؟ چرا؟

— دوست دارید در جلسه‌ی ترحیم شما چه کسی صحبت کند و چه

بگوید؟

— از شنیدن کدام سخن در جلسه ترحیم خویش ناراحت می‌شوید؟

— اگر همین امروز بمیرید فکر می‌کنید کارکنانتان به محض شنیدن خبر

مرگ شما چه می‌گویند؟ چرا؟

— از شنیدن کدام سخن در جلسه ترحیم خویش خوشحال می‌شوید؟

— آیا خود را مدیری شایسته می‌دانید؟ چرا؟

— آخرین باری که از فریاد زدن بر سر یکی از کارکنان خود پشیمان

شدید کی بود؟ چرا؟

— اولین اشتباه شما در کار مدیریت چه بود؟

— آخرین باری که تصمیمی غیرمنصفانه گرفتید کی بود؟ چرا؟

— آیا خود را مدیری منصف می‌دانید؟ چرا؟

— آیا فکر می‌کنید کارکنانتان در کنار شما احساس آرامش و رضایت

خاطر می‌کنند؟ چرا؟

— آیا فکر می‌کنید تمام تجربیات شما مفید بوده است؟

— آخرین باری که احساس خودخواهی به شما دست داد چه زمانی

بود؟ چرا؟

— بهترین زمان برای استراحت شما چه وقتی است؟ چرا؟

– آخرین باری که در اداره قهقهه زدید کی بود؟ چرا؟  
 – آیا معمولاً وقتی از وسائل اداره استفاده می‌کنید احساس لذت می‌کنید؟ چرا؟

– اگر یکی از کارکنان شما معتاد شود با او چه رفتاری می‌کنید؟  
 – چگونه به کارکنان خود نشان می‌دهید که آنان را دوست دارید؟  
 – آیا از کارکردن خود راضی هستید و احساس غرور می‌کنید؟  
 – چه روشی برای ایجاد ارتباط بین مشتریان و سازمان در نظر دارید؟  
 – چگونه اطلاعات خود را در مورد کارتان به‌روز می‌کنید؟  
 – اگر همین حالا بمیرید و همکارانتان بر سرگور شما حاضر شوند، احساس شرمندگی می‌کنید؟ چرا؟

– آیا آمارهای شما هم، کاذب و تخیلی است یا حقیقی؟  
 – چه احساسی خواهید داشت اگر بدانید اعتماد کارکنان از شما سلب شده است؟

– آیا معتقد به‌ریسک کردن در کارها هستید؟ چرا؟  
 – شما در چه مورد کاری ریسک می‌کنید؟  
 – آیا در محیط کار، خود را مدیری متعهد می‌دانید؟ چرا؟  
 – آیا فکر می‌کنید که از دیگران بیشتر می‌دانید؟  
 – آیا شما در بین کارکنان خود خبرچین (آنتن) دارید؟ چرا؟  
 – آیا خود را مدیری خلاق می‌دانید؟ چرا؟  
 – آیا تاکنون ایده‌های خود را به‌مرحله‌ی آزمایش گذاشته‌اید؟  
 – آیا می‌توانید در آرامش به‌شنیدن نقاط ضعف خود گوش کنید؟  
 و اما آخرین پرسش:

**آیا جوابگویی به این پرسش‌ها تأثیری بر افکار شما گذاشت؟ چرا؟**  
 امیدواریم این بخش، مؤثر و مقبول واقع شده باشد!

## فصل هشتم

### «آزمون‌های خودشناسی»

اکنون زمان آزمون و آزمایش است تا خود را محک بزنید و ببینید چقدر در انجام پیشنهادات و راهکارهای کتاب موفق بوده‌اید. پیشنهاد داریم به پرسش‌های مطرح شده که توسط گروهی از اساتید روان‌شناس تدوین گردیده در نهایت صداقت پاسخ دهید. اما فراموش نکنید: این بخش با تحمل رنج و زحمت فراوان هرگز برای پُر کردن کتاب و یا سرگرمی شما تدوین نشده. هرگز! بلکه هدف آن است که خود را بیازمایید و کاستی‌های خود را رفع کنید و نکات ضعف خود را به نکات قوت بدل نمایید.

«با آرزوی موفقیت برای شما»

## «فهرست آزمون‌های خودشناسی»

- آیا مدیر خوش اخلاقی هستید؟
- آیا مدیر متعهدی هستید؟
- آیا یک مدیر خلاق و نوآور هستید یا یک مدیر معمولی؟
- آیا مدیری مستبد و دیکتاتور هستید یا منطقی و معتدل؟
- آیا مدیری پرتلاش و پیگیر هستید یا مدیری سهل‌انگار؟
- آیا مدیری محبوب و دوست‌داشتنی هستید؟

## «آیا مدیر خوش اخلاقی هستید؟»

کافر خوشرو، به از مسلمان ترشروا

«پیامبر اکرم (ص)»

۱- آیا معمولاً به هنگام ورود به محل کار خود لبخند بر لب دارید؟

الف: بله                      ب: خیر                      ج: گاهی

۲- با خبر می شوید که یک پرونده یا یک چک به دلیل بی توجهی یکی از کارمندان گم شده، چه می کنید؟

الف: فوراً کارمند خاطی را می خواهید و زمان محدودی را جهت پیدا کردن آن تعیین می کنید.

ب: او را به دلیل سهل انگاری توبیخ می کنید.

ج: کمی تأمل می کنید تا چک پیدا شود سپس سعی می کنید علت این حواس پرتی را بفهمید.

۳- آیا به هنگام پاسخگویی به سلام کارکنان به صورت آنها نگاه می کنید؟

الف: بله                      ب: خیر                      ج: گاهی

۴- به خاطر کاری فوری یکی از کارمندان را می خواهید ولی متوجه می شوید که او به دلیل خبر مرگ یکی از عزیزانش به طور ناگهانی محل کارش را ترک کرده، چه می کنید؟

الف: بیدرنگ دستور توبیخ او را صادر می کنید.

ب: صبر می کنید تا کارمند مربوطه بیاید و به او می فهمانید که کارش اشتباه بود.

ج: بلافاصله با او تماس می گیرید تا تسلیت بگویید و کاری برایش انجام دهید.

۵- اگر شب بدی در خانه گذرانده اید با همان احساس و چهره ای اخیالو به محل کار خود می روید؟

الف: بله                      ب: خیر                      ج: گاهی

۶- در هنگام ورود به اداره (مثلاً در آسانسور) یکی از کارکنانتان از مشکل خود با شما می گوید، شما چه می کنید؟

الف: با آرامش گوش می دهید بدون آنکه قولی به او بدهید.

ب: با خونسردی به او می گوید که اینجا مکان مناسبی برای حل مشکل نیست.

ج: چنان چشم غره ای به او می روید که او بی درنگ می فهمد در انتخاب زمان و مکان اشتباه کرده است.

۷- فکر می کنید کارکنان شما در خلوت خود، وقتی به شما می اندیشند شما را با اخم به یاد می آورند یا لبخند؟

الف: لبخند                      ب: اخم                      ج: هر دو

۸- وقتی لیست حضور و غیاب را می بینید متوجه می شوید که یکی از کارمندانتان همیشه تأخیر دارد، چه می کنید؟

الف: او را احضار می کنید و حسابی تهدیدش می کنید.

ب: به حسابداری دستور می دهید برابر مقررات عمل کند.

ج: در یک زمان مناسب او را می خواهید و علت را جویا می شوید.

۹- یکی از کارمندان شما همیشه ظاهری ژولیده و بهم ریخته دارد شما چه می کنید؟

الف: یک بار برای همیشه در حضور تمام کارکنان با آرامش به‌او تذکر می‌دهید تا بقیه هم درس بگیرند.

ب: سعی می‌کنید از طریق معاون خود به‌او تذکر بدهید.

ج: در جلسه ماهانه از کارمندانی که ظاهری آراسته دارند تمجید می‌کنید و در قالب حکایت و مثالی سعی می‌کنید مطلب را به کارمند مربوطه به‌طور غیرمستقیم تفهیم کنید.

۱۰- آیا شما خوشرویی را صرفاً نشانه خوش اخلاقی می‌دانید؟

الف: اعتقادی به خوشرویی ندارم.

ب: بله. ولی عامل تعیین کننده نیست زیرا مجموعه‌ای از ویژگی‌ها است که با هم خوش اخلاقی را رقم می‌زنند.

ج: خوشرویی همان خوش اخلاقی است.

### نکته مهم!

هدف ما از این پرسش و پاسخ‌ها آن نیست که شما را تحقیر کنیم و یا اصطلاحاً «گیر بیندازیم»، هرگز!

بلکه می‌خواهیم از این پرسش و پاسخ‌ها باز هم شما مطلب جدیدی بیاموزید.

خب، حالا می‌رویم سراغ جدول امتیازات...

«جدول امتیازات»

پرسش	الف	ب	ج	پرسش	الف	ب	ج
۱	۱۰	۰	۵	۶	۱۰	۵	۰
۲	۵	۰	۱۰	۷	۱۰	۰	۵
۳	۱۰	۰	۵	۸	۰	۵	۱۰
۴	۰	۵	۱۰	۹	۰	۵	۱۰
۵	۰	۱۰	۵	۱۰	۰	۱۰	۵



### «حاصل آزمون»

اگر جمع امتیازات شما از ۸۰ تا ۱۰۰ باشد: باید به شما تبریک گفت. به راستی چه نیکوست که به فرموده‌ی پیامبر اکرم (ص) «اخلاق نیکو ثروت عظیمی است» و شما از این ثروت برخوردار می‌باشید. دیدن انسان خوش اخلاق مانند نگریستن به یک باغ پرگل است که هیچ‌گاه چشم و دل انسان از او سیر نمی‌شود. وجود شما، ابتدا برای خودتان سپس برای تمام کسانی که به‌نوعی به شما وابسته هستند نعمت عزیزی است. همیشه سربلند و سرفراز باشید! آمین!

اگر جمع امتیازات شما از ۵۰ تا ۸۰ باشد: پیشنهاد داریم که بخش مدیریت احساس را در کتاب «لطفاً گوسفند نباشید» بخوانید چه خوب است که شما نیز بدانید و آگاه باشید که خوش اخلاقی متاعی است که هرانسانی خریدار آن می‌باشد. پس لطفاً سعی کنید که بر توسن افکار و غرایز خویش سوار باشید. زیرا شما فاصله زیادی با یک مدیر خوش اخلاق ندارید. لطفاً یک بار دیگر پرسش‌ها را مطالعه کنید و خوب بیندیشید، باور کنید که خوش اخلاق شدن کار دشواری نیست اگر بخواهید. فراموش نکنید: خوش اخلاقی کمند نامربی‌ای است برای همه‌ی کارکنان شما. پس از این کمند استفاده لازم را ببرید.

اگر جمع امتیازات شما کمتر از ۵۰ می‌باشد: باور کنید که کژ اخلاقی و بد خلقی بهترین عامل بازدارنده‌ی کارکنان شما از کار مطلوب بوده و سریع‌ترین راه‌گریز کارکنان از شخص شما می‌باشد. متأسفانه باید بگوییم که اگر به‌همین روش اخلاقی خود ادامه دهید به‌زودی با دو مشکل اساسی مواجه می‌شوید:

– یکی آنکه تا مدتی دیگر باید به یک دکتر برای درمان آرثروز و

یک دکتر برای درمان زخم معده مراجعه کنید.  
 - دوم آنکه وقتی به‌خاطر تندخویی‌هایتان کسی شما را دوست نداشته باشد عملاً با یک سازمان ورشکسته روبرو می‌شوید.  
 پس اول به‌خاطر سلامت جسم و روح خویش و بعد به‌خاطر راهبرد بهینه در تمامی امور سازمان نسبت به‌تغییر اخلاق خویش اقدام نمایید و به‌یاد بسپارید: کافر خوشرو، به‌از مؤمن ترشرو!  
 «متشکریم»

### «آیا مدیر متعهدی هستید؟»

اولین تعهد ما به‌کسی است که هر روز در آینه به‌ما می‌نگرد!

«محمود نامی»

۱- به‌نظر شما تعهد در ظاهر انسان آشکار است؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۲- به‌نظر شما تعهد یعنی چه؟

الف: انجام اعمالی خاص در زمانی خاص و در مکانی خاص.

ب: دارا بودن ظاهری مشخص و تعریف شده.

ج: تعهد به‌خویشتن خویش.

۳- اگر کارمندی کار ارباب رجوع را معوق بگذارد و به‌جای آن به‌عبادت بپردازد چه می‌کنید؟

الف: کار درستی انجام داده.

ب: او را می‌خواهید و به‌او تذکر می‌دهید که انجام امور مربوط

به‌ارباب رجوع یا مشتری در اولویت است.

ج: در مورد انتخاب زمان به‌او تذکر می‌دهید.

۴- اگر مطلع شوید که یکی از کارکنان شما معتاد شده چه می کنید؟

الف: فوراً به مقامات ذریبط اطلاع می دهید.

ب: علت را از معاون خود می پرسید.

ج: او را در خلوت خود می خوانید و با اعلام حمایت از او، به او می گوید که نسبت به ترک اعتیاد خود می تواند روی شما حساب کند.

۵- به منظور نمایاندن تعهد خود آیا سعی می کنید به هنگام صحبت کردن با کارکنان خود به طور مکرر از ادبیات مذهبی استفاده کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۶- آیا معتقدید مزاح کردن با متعهد بودن مغایر است؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۷- اگر با خبر شوید که یکی از کارمندان برای نخستین بار دست به اختلاس و ارتشاء زده چه می کنید؟

الف: فوراً مقامات مسئول را در جریان قرار می دهید.

ب: از طریق معاون خود سعی می کنید از علت و چگونگی ماجرا مطلع شوید.

ج: با کارمند خاطی در خلوت به صحبت می نشینید و ضمن آگاه کردن او از این عمل قبیح مسئله را حل می کنید.

۸- آیا معمولاً در مناسبت های مهم کارکنان خود (مانند: مرگ عزیزانشان) شرکت می کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۹- آیا تاکنون از لوازم و ابزار اداری مانند ماشین و غیره، استفاده شخصی کرده اید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۱۰- آیا تصور می کنید که یک فرد متعهد چه ویژگی شاخصی باید داشته باشد؟

الف: خوش اخلاق باشد    ب: مؤثر باشد    ج: هردو

### «جدول امتیازات»

پرسش	الف	ب	ج	پرسش	الف	ب	ج
۱	۰	۱۰	۵	۶	۰	۱۰	۰
۲	۰	۰	۱۰	۷	۰	۵	۱۰
۳	۰	۱۰	۵	۸	۱۰	۰	۵
۴	۰	۵	۱۰	۹	۰	۱۰	۰
۵	۰	۱۰	۰	۱۰	۰	۵	۱۰

### «حاصل آزمون»

اگر جمع امتیازات شما از ۸۰ تا ۱۰۰ باشد: باید به شما تبریک گفت. زیرا شما تعهد را به معنا و مفهوم حقیقی آن درک کرده‌اید. شما خوب می‌دانید که تعهد اصیل و حقیقی یکی از ارکان مهم و یکی از ابزارهای اساسی یک مدیر موفق و آگاه می‌باشد و بی‌تردید مدیر موفق یعنی مدیر متعهد!

اگر جمع امتیازات شما از ۵۰ تا ۸۰ باشد: پیشنهاد داریم که بخش تعهد را در کتاب مجدداً مطالعه نمایید. شما با یک مدیر متعهد - به معنای حقیقی کلمه - فاصله زیادی ندارید، فقط بایستی کمی اندیشه کنید. پرسش‌های تست را مجدداً مطالعه کنید و کاستی‌های خود را مرتفع نمایید. مطمئن باشید که تعهد حقیقی عامل موفقیت شماست اگر خوب آن را درک کرده باشید.

اگر جمع امتیازات شما کمتر از ۵۰ باشد: چرا شما تصور می‌کنید که متعهد بودن شامل انجام یک سری از اعمال ظاهری است؟ متأسفانه شما هنوز به مفهوم حقیقی تعهد پی نبرده‌اید و فقط به ظاهر آن اندیشه

می‌کنید. باور کنید متعهد بودن از خویشتن خویش آغاز می‌گردد که بی‌شک به‌خدا می‌رسد و خداوند می‌گوید:  
 ما برون را ننگریم و قال را      ما درون را بنگریم و حال را  
 پس لطفاً تفکرات گذشته را بدور بریزید و آگاهانه بیندیشید و  
 فراموش نکنید: تعهد از کسی آغاز می‌گردد که هر روز در آینه به‌تو  
 می‌نگرد و تو باید پاسخی برای او داشته باشی!

### «آیا مدیری خلاق و نوآور هستید یا یک مدیر معمولی؟»

خلقت، توأم با خلاقیت است و این خلاقیت نشانه‌ی زنده بودن  
 حقیقی ما! «دیس راسل»

۱- آیا شما خلاقیت را یکی از ارکان اصلی مدیریت موفق می‌دانید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۲- آیا خود را مدیری خلاق می‌دانید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۳- از زمانی که پست مدیریت را احراز کرده‌اید چند طرح جدید ارائه  
 کرده‌اید؟

الف: یک تا دو طرح      ب: هیچ

ج: ارائه نکرده‌ام ولی درباره‌اش فکر کرده‌ام

۴- آیا تاکنون کارکنان خود را تشویق به خلاقیت و ارائه پیشنهاد جدید  
 کرده‌اید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۵- آیا تاکنون در مورد چیدمان وسایل دفترتان تغییراتی انجام داده‌اید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: خیلی جزئی

۶- آیا معمولاً خود را در پُست‌های بالاتر تصور می‌کنید و ترجیح می‌دهید پست فعلی‌تان را واگذار نمایید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۷- آیا نوآوری را در مورد نوع لباس پوشیدن خود رعایت می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۸- آیا کارکنانی را که مبتکر و نوآور هستند دوست دارید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۹- آیا آفرینش و روزهای زندگی را نشانه‌ی خلاقیت خالق می‌دانید یا یک روند عادی؟

الف: بی‌شک هر لحظه از آفرینش و زندگی حاصل خلاقیت و نوآوری خالق است.

ب: یک روند عادی است.

ج: در بعضی موارد.

۱۰- آخرین باری که کشوی میز خود را مرتب کردید کی بود؟

الف: حدود یک ماه پیش

ب: به‌خاطر ندارم

ج: حدود یک سال پیش

### «جدول امتیازات»

پرمش	الف	ب	ج	پرمش	الف	ب	ج
۱	۱۰	-	۰	۶	۱۰	-	۵
۲	۱۰	-	۵	۷	۱۰	-	۵
۳	۱۰	-	۵	۸	۱۰	-	-
۴	۱۰	-	۵	۹	۱۰	-	-
۵	۱۰	-	۵	۱۰	۱۰	-	۵

## «حاصل آزمون»

اگر جمع امتیازات شما از ۸۰ تا ۱۰۰ باشد: بی شک شما مدیر موفقى هستید و الگوی بسیار مناسبی برای کارکنان زیر مجموعه‌ی خود و مجموعه‌ی سازمانی شما پویا، مبتکر، خلاق و نوآور می‌باشد که بی تردید سازمان شما نیز می‌تواند نماد یک سازمان موفق برای دیگر سازمان‌ها باشد چه خوب است که این شاخص با ارزش خویش را به دیگر همکاران و سازمان‌ها نیز آموزش و تسری دهید.

اگر جمع امتیازات شما از ۵۰ تا ۸۰ باشد: مدیر عزیز! این مهم را بدانید که تمام موفقیت‌هایی را که تاکنون احراز کرده‌اید حاصل نوآوری و خلاقیت شما بوده و تمام مزایا و موهبت‌هایی را که هنوز به آن نائل نشده‌اید حاصل روزمرگی و جمود فکری شما می‌باشد پس، هرگز نگذارید که یکنواختی و رخوت فکری شما را احاطه کند. پیشنهاد داریم یک بار دیگر پرسش‌های این تست را مطالعه و کاستی‌های شخصیتی خود را برطرف نمایید سعی کنید هر ماه و هر هفته و هر روز یک ایده‌ی نو و یک پیشنهاد جدید ارائه نمایید. بدین ترتیب خلاقیت در وجود شما نهادینه می‌شود و حاصل آن جز نماد یک مدیر موفق نخواهد بود!

اگر جمع امتیازات شما کمتر از ۵۰ باشد: ابتدا به خود خوب نگاه کنید، ملاحظه می‌کنید که چیزی جز خلاقیت خالق را مشاهده نخواهید کرد، پس شما حاصل یک خلاقیت هستید اما پرسش اینجاست که شما برای این دنیا چه کرده‌اید؟ برای کاری که اکنون انجام می‌دهید چقدر وقت گذاشته‌اید تا تفکری بدیع و نوین را جایگزین روزمرگی و رخوت نمایید؟

با نگاهی به تاریخ انسان‌های اولیه در می‌یابید که آنها نیز هر روز یک ایده‌ی نو خلق می‌کردند و تمدن امروز بشر حاصل لحظه لحظه‌ی

تفکر نوین و نوآوری‌های آنها بوده است.

پیشنهاد داریم: یک بار دیگر کتاب را مطالعه و به‌راهکارهای آن عمل کرده و از همین حالا و از همین دفتر کار خود آغاز کنید. ابتدا کشوی شلوغ و به‌هم ریخته خود را مرتب و همین‌طور دکور اتاق خود را تغییر داده و از فردا صبح ساعاتی را به تفکر بنشینید و بیندیشید که چگونه می‌توانید فرآیند کارها را تسریع و بهبود ببخشید و از همه مهم‌تر آنکه اجازه دهید تا کارکنانتان نیز در این راه با شما همراه و همگام شوند. فراموش نکنید که مدیران و سازمان‌هایی که دچار یکنواختی و روزمرگی می‌باشند به‌طور قطع محکوم به فنا می‌باشند. شما شروع کنید. دعای خیر ما بدرقه راهتان باد!

## «آیا مدیری مستبد و دیکتاتور هستید یا منطقی و معتدل؟»

**استبداد و دیکتاتوری نشانه‌ی حقارت درون است!**

«امام صادق علیه‌السلام»

۱- وقتی از سهل‌انگاری و بی‌توجهی یکی از کارکنان خود در انجام امور سازمان باخبر می‌شوید چه می‌کنید؟

الف: به‌اتاق او می‌روید و با صدای بلند و در منظر نگاه کارکنان به‌او پرخاش می‌کنید.

ب: به‌معاون خود می‌گویید که او را توبیخ کند.

ج: او را در خلوت می‌خواهید و علت را جویا می‌شوید و برای آخرین بار به‌او تذکر می‌دهید.

۲- وقتی مجبور باشید تا بعد از ساعات اداری در اداره بمانید با کارکنان خود چه می‌کنید؟



الف: دستور می‌دهید که تا شما هستید آنها هم باید بمانند.

ب: تعداد کمی را مرخص و بقیه را مجبور به ماندن می‌کنید.

ج: وقتی کاری با آنان ندارید، همه‌شان را مرخص می‌کنید.

۳- مطلع می‌شوید که یکی از کارمندان منضبط شما مدتی است که به‌طور مستمر غیبت یا تأخیر دارد، چه می‌کنید؟

الف: سریعاً یک یادداشت با کلماتی تند برایش می‌نویسید و به‌او اخطار می‌دهید.

ب: به‌معاون خود دستور می‌دهید که با او به‌صحبت بنشیند و علت را جویا و رفع مشکل نماید.

ج: مطابق مقررات با او رفتار می‌کنید.

۴- غالباً شاهد هستید که منشی‌تان به‌طور مستمر با تلفن صحبت می‌کند، چه می‌کنید؟

الف: برسر او فریاد می‌کشید و او را سرزنش می‌کنید.

ب: بلافاصله دستور می‌دهید تمام مکالمات تلفنی زمان‌بندی شود.

ج: از معاون خود می‌خواهید که تذکر لازم را به‌او بدهد و رفع مشکل نماید.

۵- آیا کارکنان شما به‌طور مکرر شاهد فریادهای شما می‌باشند؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۶- وقتی به‌اداره وارد می‌شوید کارکنان شما چه عکس‌العملی از خود نشان می‌دهند؟

الف: خیلی فوری خود را به‌پشت می‌رسانند و تظاهر به‌کار کردن می‌کنند.

ب: تعداد کمی از آنان این کار را می‌کنند.

ج: به‌رفتار عادی خود ادامه می‌دهند و در صورت لزوم در راهرو

به شما سلام می‌کنند.

۷- یکی از کارمندان چون ماشین ندارد از شما درخواست می‌کند که برای شب عروسی‌اش یکی از ماشین‌های اداره را برای یک شب قرض بگیرد، شما چه می‌کنید؟

الف: با در نظر گرفتن وضعیت نامبرده به طور مشروط موافقت خود را اعلام می‌دارید.

ب: به معاون خود می‌گویید که یک ماشین مدل پایین در اختیار او بگذارد.

ج: در جواب درخواست با قاطعیت می‌گویید: استفاده اختصاصی ممنوع!

۸- با اشتباهات عادی کارکنان چگونه برخورد می‌کنید؟

الف: طوری برخورد می‌کنید که برای همیشه از اشتباه کردن هراس داشته باشند.

ب: برای اولین بار گذشت می‌کنید.

ج: به معاون خود می‌سپارید تا تذکر دهد.

۹- آیا از عبارت «همین که گفتم» خیلی استفاده می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۱۰- وقتی کار مهمی را به زیرمجموعه‌ی خود می‌سپارید، آنان چگونه برخورد می‌کنند؟

الف: با شناختی که از شما دارند بدون هیچ گونه اظهارنظری فقط می‌گویند: «بله قربان، چشم»

ب: پای صحبت آنان می‌نشینید و اجازه می‌دهید که پیشنهادات خود را به شما بگویند.

ج: به معاون خود می‌گویید که پیشنهادات را مکتوب کنند تا بعداً رسیدگی شود.

## «جدول امتیازات»

پرسش	الف	ب	ج	پرسش	الف	ب	ج
۱	-	۵	۱۰	۶	-	۵	۱۰
۲	-	۵	۱۰	۷	۱۰	۵	-
۳	-	۱۰	۵	۸	-	۱۰	۵
۴	-	۵	۱۰	۹	-	۱۰	۵
۵	-	۱۰	۰	۱۰	-	۱۰	۵

## «حاصل آزمون»

اگر جمع امتیازات شما از ۸۰ تا ۱۰۰ باشد: خوشا به حال کارکنان شما که یک چنین مدیر فهیم و فرزانه و منطقی دارند. شما خوب می دانید که منطقی و اعتدال است که از شما یک مدیر موفق می سازد زیرا تعقل و اندیشه و میانه روی یکی از ارکان اساسی و مهم ساختار یک مدیر شایسته می باشد. چنانچه پیامبر اکرم (ص) می فرمایند: بهترین روش، تعادل و میانه روی در امور است! به شما تبریک می گوئیم و امیدواریم که شاخص های ارزشی خود را نیز به دیگر همکاران خود تعلیم و تسری دهید.

اگر جمع امتیازات شما از ۵۰ تا ۸۰ باشد: شما شاخص های لازم را برای رسیدن به شرایط مطلوب یک مدیر موفق دارید ولی با کمی تعمق و تأمل در کاستی های شخصیتی خود و رفع آنها چه خوب است که مجدداً پرسش های تست مربوطه را بخوانید و درباره ی آنها بیندیشید. مطمئن باشید با توجه به اینکه فاصله ی اندکی تا احراز این مهم دارید زیاد هم دشوار نیست با این اندیشه که هرگز تصور نکنید که استبداد و دیکتاتوری نتیجه ی مطلوبی در بر خواهد داشت.

اگر جمع امتیازات شما کمتر از ۵۰ می باشد: چرا شما فکر می کنید

که اعمال زور و دیکتاتوری تنها رهیافت در انجام امور می‌باشد؟ اگر قرار بود که استبداد چاره‌ی کار باشد الان تمام دیکتاتورهای تاریخ می‌توانستند حکومت‌های خود را ادامه دهند. مطمئن باشید که اگر شما مدیر و سرپرست گروهی باشید که در حضورتان «بله قربان» گو هستند بدون هیچ‌گونه اظهارنظر، بی‌شک و تردید همان افراد علیه شما سر به‌طغیان برخوانند داشت و این سرنوشت محتوم و مختوم تمام دیکتاتورهای کوچک و بزرگ تاریخ است. پس قبل از آنکه تصویری زشت در اذهان همکاران خود داشته باشید سریعاً نسبت به‌رفع این نقصان بزرگ شخصیتی خود اقدام نمایید. اگرچه تولد دوباره کار دشواری است اما شدنی است! زیرا مادران ما نیز برای تولد ما رنج بسیاری کشیدند که بی‌تردید ما نیز برای تولد دوباره خویش باید رنج بسیاری را تحمل کنیم!

### «آیا مدیری پرتلاش هستید یا سهل‌انگار؟»

تلاش و استواری یگانه طریق پیروزی است!

«پیامبر اکرم (ص)»

۱- آیا بعد از اینکه پشت میز کار خود قرار می‌گیرید دقایقی بعد شروع به کار می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۲- آیا معمولاً تمام کارهای خود را به‌روز انجام می‌دهید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۳- آیا معمولاً کارکنانتان با آمدن س‌روقت شما ساعت‌های خود را تنظیم می‌کنند؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۴- آیا برای آنکه کارروز خود را تمام کنید ساعاتی بعد از وقت اداری هم در سازمان می‌مانید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۵- آیا بعد از صرف نهار حتماً یک چُرت مفصل یکی دو ساعته می‌زنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۶- آیا در وقت اداری به کارکنان خود سر می‌زنید تا از روند کاری آنان مطلع شوید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۷- آیا معتقدید که تلاش و پیگیری در امور یگانه طریق موفقیت است؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۸- آیا میز شما همیشه انبوهی از پرونده‌ها و نامه‌های معوقه است؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۹- آیا همیشه سعی می‌کنید پیشنهادات و دستورات لازم را تلفنی انجام دهید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۱۰- آیا حاضرید برای انجام یک کار مهم اداری از استراحت و حتی مرخصی خود بگذرید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۱۱- چقدر از واژه‌ی «باشه بعداً» استفاده می‌کنید؟

الف: زیاد      ب: کم      ج: اصلاً

۱۲- آیا زمان نهار خوردن را از مهم‌ترین و دقیق‌ترین ساعات می‌پندارید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۱۳- اگر در پایان وقت کاری با انبوه پرونده‌ها مواجه شوید چه می‌کنید؟

الف: همه را برای انجام به‌معاون خود می‌سپارید.

ب: مهم‌ترین کارها را به منزل می‌برید تا انجام دهید.

ج: رها می‌کنید تا فردا.

۱۴- به هنگام آغاز کار روزانه با پرونده‌ها و نامه‌های اداری چگونه برخورد می‌کنید؟

الف: ابتدا کارهای مهم و فوری را جدا و با دقت وافر انجام می‌دهید.

ب: از معاون خود می‌خواهید که این کار را انجام دهد.

ج: به آهستگی و در فرصت آتی به انجام می‌رسانید.

۱۵- با زمان استراحت خود در پشت میز چه می‌کنید؟

الف: همان‌طور که چای می‌نوشید و از پنجره به بیرون می‌نگرید به امور سازمان هم می‌اندیشید.

ب: در حال نوشیدن به نامه‌های ساده اداری رسیدگی می‌کنید.

ج: حسابی می‌خوابید.

### «جدول امتیازات»

پرسش	الف	ب	ج	پرسش	الف	ب	ج
۱	۱۰	۰	۵	۹	۰	۱۰	۵
۲	۱۰	۰	۵	۱۰	۱۰	۰	۵
۳	۱۰	۰	۵	۱۱	۰	۵	۱۰
۴	۱۰	۰	۵	۱۲	۰	۱۰	۵
۵	۰	۱۰	۵	۱۳	۵	۱۰	۰
۶	۱۰	۰	۵	۱۴	۱۰	۵	۰
۷	۱۰	۰	۰	۱۵	۵	۱۰	۰
۸	۰	۱۰	۵				

### «حاصل آزمون»

اگر جمع امتیازات شما از ۱۲۰ تا ۱۵۰ باشد: به شما تبریک می‌گوییم

زیرا شما به خوبی آگاهید که یگانه طریق یک مدیر موفق شدن تلاش و کوشش و پیگیری است و این مهم را هم بدانید که بی شک شما الگوی شایسته‌ای برای کارکنان زیر مجموعه‌ی خود خواهید بود. برایتان آرزوی موفقیت روزافزون داریم اما فراموش نکنید: موفق شدن چندان مهم نیست بلکه این موفق ماندن است که مهم است!

اگر جمع امتیازات شما از ۸۰ تا ۱۲۰ باشد: شما فاصله‌ی زیادی تا رسیدن به یک الگو و نمونه‌ی مدیر موفق ندارید. این نکته را فراموش نکنید که یکی از اصلی‌ترین و اساسی‌ترین مراحل یک مدیر شایسته شدن فقط تلاش و کوشش می‌باشد. پیشنهاد داریم یک بار دیگر پرسش‌ها را مطالعه و نسبت به رفع کاستی‌های خود اقدام نمایید. مسئله‌ای که برایتان مهم است: خوب اندیشیدن و رها کردن سُستی و تنبلی است!

باور کنید که کار چندان دشواری هم نیست اگر به گفته‌هایمان بیندیشید و عمل کنید!

اگر جمع امتیازات شما کمتر از ۸۰ باشد: انسان‌ها در هر جا که باشند و هر کاری را که انجام دهند می‌توانند الگو و نمونه باشند و گاهی این الگو و نمونه مثبت است و گاهی منفی. پس تا دیر نشده از خواب غفلت و رخوت و تنبلی بیدار شوید و الگوی منفی خود را یعنی یک مدیر سهل‌انگار و تنبل را تبدیل به یک الگوی مثبت و کارآمد یعنی یک مدیر پرتلاش و پیگیر نمایید. پیشنهاد داریم یک بار دیگر با دقت وافر کتاب را مطالعه و عبارات تأکیدی آن را که در رابطه با تلاش و کوشش می‌باشد یادداشت و در منظر نگاه خود قرار دهید و مجدداً پرسش‌های این تست را مطالعه تا پی به کاستی‌های خود ببرید مطمئن باشید که با کمی تلاش می‌توانید از خود یک مدیر موفق

بسازید با تغییراتی اساسی در شخصیت خود، و از یاد نبرید:

دو گروه قادر به تغییر خود نمی‌باشند:

۱- احمق‌ها      ۲- مردگان

«آیا مدیری محبوب و دوست‌داشتنی هستید؟»

دوست داشتن خلق، دوست داشتن خالق است!

«علی علیه‌السلام»

۱- در پشت میزکار خود نشسته‌اید، باخبر می‌شوید که مجلس ترحیم (پدر یا مادر) یکی از کارمندانان عصر فردا منعقد می‌باشد، چه می‌کنید؟  
الف: به‌معاون خود می‌گویید به‌نماینده‌گی از طرف شما در مجلس شرکت کند.

ب: به‌دلیل مشغله‌ی کاری به‌مجلس نمی‌روید.

ج: ترتیبی اتخاذ می‌کنید که به‌اتفاق کارکنان به‌مجلس بروید.

۲- آیا از روز تولد کارمندان خود یا یک یادداشت و یا یک کتاب یاد می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۳- باخبر می‌شوید که یکی از کارکنان پس از سال‌ها مستأجری و با قرض فراوان درگیر خرید خانه می‌باشد، شما چه می‌کنید؟  
الف: ارتباطی به‌شما ندارد.

ب: او را می‌خواهید و هرکاری که بتوانید برایش انجام می‌دهید.

ج: بعد از خرید خانه به‌او تبریک می‌گویید.

۴- آیا گاهی با کارمندان خود مزاح می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی



۵- اگر مطلع شوید که فرزند یکی از کارکنان شما مدت‌هاست که به بیماری سختی دچار است چه می‌کنید؟

الف: سعی می‌کنید به کمک معاونتان در جریان امور باشید.

ب: کارمند مربوطه را می‌خواهید و به او اطمینان می‌دهید که هرکاری لازم باشد برایش انجام می‌دهید.

ج: برایش دعا می‌کنید.

۶- آیا در جلسات اداری به کارمندان خود اجازه می‌دهید که از شما انتقاد کنند؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۷- باخبر می‌شوید که یکی از کارکنانتان در حال ازدواج است، چه می‌کنید؟

الف: برایش آرزوی خوشبختی می‌کنید.

ب: به معاون خود می‌گویید چند شاخه گل برایش بفرستد.

ج: حتی به اندازه چند دقیقه در مجلس عروسی حاضر می‌شوید و مبلغی را از طرف اداره به او می‌دهید.

۸- آیا جلسات ماهیانه را با کارکنان خود به طور مستمر منعقد می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

۹- در مجلس ترحیم مربوط به یکی از کارکنانتان چگونه حضور می‌یابید؟

الف: سعی می‌کنید وقت خود را طوری تنظیم کنید که پانزده دقیقه آخر در مجلس حضور داشته باشید.

ب: با ارسال چند شاخه گل رفع مسئولیت می‌کنید.

ج: سعی می‌کنید از دقایق اولیه حضور یافته و تا پایان مجلس بمانید.

۱۰- آیا در طول ساعات اداری گاهی به اتاق کارمندان سری می‌زنید و

لحظاتی را با آنان سپری می‌کنید؟

الف: بلی      ب: خیر      ج: گاهی

«جدول امتیازات»

پرسش	الف	ب	ج	پرسش	الف	ب	ج
۱	۵	۰	۱۰	۶	۱۰	۰	۵
۲	۱۰	۰	۵	۷	۰	۵	۱۰
۳	۰	۱۰	۵	۸	۵	۰	۱۰
۴	۱۰	۰	۵	۹	۵	۰	۱۰
۵	۵	۱۰	۰	۱۰	۰	۱۰	۵

### «حاصل آزمون»

اگر جمع امتیازات شما از ۸۰ تا ۱۰۰ باشد: باید به شما تبریک بگوییم زیرا شما از محبوبیت لازم و شایسته‌ای نزد کارکنان خود برخوردار می‌باشید و بی‌شک این مهم را می‌دانید که اگر مدیری در منظر نگاه کارکنانش از محبوبیت لازم برخوردار باشد تمام امور سازمان او به سرعت و شایستگی لازم انجام خواهد شد و این موهبت بزرگی برای یک مدیر موفق می‌باشد. اما چه خوب است که شاخص‌های ارزشمند خود را نیز به دیگر مدیران بیاموزید.

اگر جمع امتیازات شما از ۵۰ تا ۸۰ باشد: شما مطمئن باشید که با پاره‌ای از اصلاحات در ویژگی‌های شخصیتی خود می‌توانید از خود یک مدیر محبوب بسازید و ایمان داشته باشید که یک مدیر محبوب یعنی یک مدیر موفق! پس پیشنهاد داریم با مطالعه‌ی بخش‌هایی از کتاب و تأمل و اندیشه در سؤالات این تست نسبت به رفع کاستی‌های شخصیتی خود اقدام فرمایید مطمئن باشید چندان هم سخت و

دشوار نمی باشد فقط کمی همت می خواهد که شما هم دارید. پس شروع کنید! متشکریم.

اگر جمع امتیازات شما کمتر از ۵۰ باشد: لطفاً قبل از اینکه استعفا بدهید نسبت به تغییر روش های فکری و عملی خود اقدام نمایید. مطمئن باشید با اعمال خشک و جدی و با تدوین قوانین (به ظاهر) محکم هرگز نمی توانید امور سازمان خود را به طور شایسته ای به انجام برسانید و بی شک سازمان شما تبدیل به مرکز روبات ها می شود که گروهی کار می کنند برای یک روبات بزرگ بدون آنکه او را بشناسند و احساس تعلق خاطری به او داشته باشند، زیرا محبوبیت عامل تسری عشق می باشد. لطفاً به این عبارت فکر کنید: اگر عشق را از روی زمین بردارند، دنیا تبدیل به گورستان بزرگی خواهد شد. پس تا دیر نشده حداقل به خاطر ارتقاء کاری سازمانتان در جهت محبوبیت خود بکوشید.

«آمال ما موفقیت شماست!»

## فصل هشتم

### «این کتاب چه اثری بر شما گذاشت؟»

خوب من!

همان‌طور که در ابتدای کتاب نگاشتیم، هدف از نگارش این تحقیق و دست‌نوشته این است که به‌واقع در زندگی حال و آتی شما اثری مثبت داشته باشد به‌این بهانه شما را رها نکرده و دوست داریم که با ما در تماس باشید!

به‌همین بهانه پرسش‌های آتی توسط جمعی از اساتید در «گروه فرهنگی انتشارات نامن» تهیه و تدوین گردید تا با پاسخ به‌آن پرسش‌ها راهنمای خود و ما بوده و پیوندمان ماندگارتر گردد.

خب، بریم سراغ پرسش‌ها!

۱- چگونه با کتاب «لطفاً مدیر موفقی باشید!» آشنا شدید؟

۲- آیا از مطالعه آن احساس رضایت می‌کنید؟ چرا؟

۳- آیا مطالعه‌ی این کتاب در بهتر شناختن خودتان به‌شما کمکی

کرده؟ چگونه؟

۴- آیا فکر می‌کنید توصیه‌های این کتاب در زندگی کاری شما مفید

بوده؟ چرا؟

۵- کدام بخش کتاب بیشترین تأثیر را بر شما داشته است؟ چرا؟  
۶- عمده‌ترین تغییری که بعد از مطالعه این کتاب در شما به وجود آمد چه بود؟

۷- آیا این کتاب را به دوستانتان توصیه می‌کنید؟ چرا؟  
۸- اگر بخواهید این کتاب را به دوستی اهدا کنید به چه شخصی می‌دهید؟ چرا؟

۹- می‌توانید نظر تحلیلی خود را درباره‌ی کتاب «لطفاً مدیر موفق باشید» در چند سطر بنویسید؟

۱۰- اگر روزی در مجلسی به‌طور ناگهانی با نویسنده‌ی کتاب روبرو شوید اولین جمله‌ای که به‌او می‌گویید چیست؟ چرا؟  
لطفاً بعد از پاسخ به پرسش‌های مذکور با ذکر مشخصات کامل: «آدرس دقیق و کدپستی - نام و نام خانوادگی - میزان تحصیلات و تلفن تماس» نامه را به صندوق پستی ۱۳۷۹-۱۳۱۴۵ - انتشارات نامن ارسال فرمایید.

نامه‌هایتان در «گروه فرهنگی انتشارات نامن» بررسی و هدایای فرهنگی ارزنده‌ای به‌رسم یادبود تقدیم خواهد شد.  
ضمن آنکه نامتان در شمار مشترکین قرار خواهد گرفت! و در صورت نیاز می‌توانید محصولات فرهنگی این انتشارات را با تخفیف ویژه‌ای تهیه فرمایید.

چشم به‌راحتان داریم...

مبارک باشید!

به امید دیداری دیگر...

«محمود نامنی»

## «منابع»

- ادبیات ایران از دیدگاه اقتصاد - حسن توانایان فرد - ۱۳۶۲
- ارتباط مؤثر - نویسنده: محمد سیدا - ۱۳۸۴.
- از حال بد به حال خوب - دیوید نز - ترجمه: مهدی قراچه‌داغی - ۱۳۸۲.
- از خوب به عالی - جیم کالینز - ترجمه: ناهید سپهرپور - ۱۳۸۴.
- اسرار التوحید فی مقامات شیخ ابی سعید - محمد بن منور - دکتر ذبیح‌الله صفا - ۱۳۶۱.
- اصول مدیریت به زبان ساده - ویلیام فردریک کاونتری - ترجمه: دکتر بهمن آرمان - مهندس محمدرضا رثوفی - ۱۳۸۲.
- اصول مدیریت و بازرگانی - راجرا ولدکون - ترجمه: سوسن افشار.
- الحدیث - مرتضی فرید تنکابنی - ۱۳۶۴.
- امثال و حکم - علی اکبر دهخدا - دوره چهار جلدی - ۱۳۵۶.
- انجیل برنابا - مقدمه: آیت‌الله طالقانی - ۱۳۵۸.
- اندیشه‌های مؤثر در مدیریت - بروس هایلند - ترجمه: کوروش محمدخراسانی.
- انسان و جهان فراآگاهی - دکتر محسن فرشاد - ۱۳۷۲.
- انسان بهتر - جوئل استین - ترجمه: مهدی قراچه‌داغی - ۱۳۸۴.
- انگیزه انسانی - یوشیو کوندو - ترجمه: محمد تقی‌زاده انصاری.
- بایزید بسطامی - عبدالرفیع حقیقت - ۱۳۷۶.
- بهینه‌سازی مستمر - دکتر رضا مهربان - ۱۳۸۱.
- پانزده گفتار در مدیریت منابع انسانی - دیوید لی - ترجمه: دکتر محمدعلی اکبری.

- پر کردن شفاف - جی مکاگرا - ترجمه: مهدی قراچه داغی - ۱۳۸۱.
- پیام پیامبر - بهاءالدین خرمشاهی - مسعود انصاری - ۱۳۸۰.
- تئوری‌های سازمان و مدیریت - هربرت جی. هیکس، سی. ری گولت - ترجمه: دکتر گوئل کهن - ۱۳۸۴.
- تاریخ ادبیات ایران - دوره شش جلدی - دکتر ذبیح‌الله صفا - ۱۳۷۵.
- تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها - دکتر منصور منصورکیا.
- تجزیه و تحلیل عوامل شکست و آثار آن - دکتر رضا مهربان - ۱۳۸۰.
- تذکرة الاولیاء - عطارنیشابوری - دکتر محمد استعلامی - ۱۳۶۹.
- تفسیر و نقد و تحلیل مثنوی - دوره شانزده جلدی - علامه محمدتقی جعفری - ۱۳۶۹.
- تفصیل آیات قرآن کریم - ژول لایوم - ادوارد مونتیه - ترجمه: مهدی الهی قمشه‌ای.
- تفکر سریع مدیر - آغاز کار - راس جی - ترجمه: دکتر علی رئوف - حمیدرضا فاطمی‌پور - ۱۳۸۴.
- تفکر سریع مدیر - ارتباط با تازه کارها - راس جی - ترجمه: دکتر علی‌رضا خرمایی.
- تفکر سریع مدیر - افراد مشکل‌دار - راس جی - ترجمه: پرویز امینی.
- تفکر سریع مدیر - انضباط - ریچارد تمپلر - ترجمه: پرویز امینی.
- تفکر سریع مدیر - بحران - راس جی - ترجمه: دکتر فرخ لقارئیس دانا - ۱۳۸۴.
- تفکر سریع مدیر - بودجه - ریچارد تمپلر - ترجمه: امیر صالحی طالقانی - ۱۳۸۴.
- تفکر سریع مدیر - پروژه - راس جی - ترجمه: سیمین بازرگان.
- تفکر سریع مدیر - تصمیم‌گیری - راس جی - ترجمه: پرویز امینی - ۱۳۸۴.
- تفکر سریع مدیر - جلسه گروهی - راس جی - ترجمه: پرویز امینی.
- تفکر سریع مدیر - طرح پیشنهادی - راس جی - ترجمه: مهران اخباریفر - ۱۳۸۴.
- تفکر سریع مدیر - کار زیاد - راس جی - ترجمه: مهران اخباریفر.
- تفکر سریع مدیر - گردآوری اطلاعات - ریچارد تمپلر - دکتر سیدضیاءالدین تاج‌الدین.
- تفکر قدرتمند - نویسنده: محمد سیدا - ۱۳۸۴.
- جادوی مدیریت - پرمودا بترا - دیپاک ماهندرو - ترجمه: مهدی قراچه داغی - ۱۳۸۴.
- چگونه در کارمندان انگیزه ایجاد کنیم؟ - کیت کنان - ترجمه: قاسم کریمی - ۱۳۸۱.
- چگونه سرپرست برتری باشیم - پیتربو سینر - ترجمه: دکتر بهزاد رضانی - ۱۳۸۴.

- چگونه کارمند مناسب انتخاب کنیم؟ - کیت کنان - ترجمه: قاسم کریمی - ۱۳۷۸.
- حکایت‌ها و لطیفه‌های فرهنگی - شعبانعلی لامعلی - ۱۳۷۲.
- حکمت شادان - فریدریش نیچه - جمال آل احمد - سعید کامران - حامد فولادوند.
- حل المسائل مدیران - جان والش - ترجمه شده در معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان - ۱۳۷۳.
- خواندنی‌های ادب فارسی - دکتر علی اصغر حلبی - ۱۳۷۵.
- خورشید بی غروب نهج البلاغه - دوره ده جلدی - عبدالمجید معادیخواه - ۱۳۷۳.
- داستان‌های کوتاه منظوم - دکتر خلیل خطیب‌رهبر - ۱۳۷۰.
- داستان‌های کوتاه منظوم - دکتر خلیل خطیب‌زاده - ۱۳۶۹.
- در محفل رندان - خلیل محمدزاده - ۱۳۷۶.
- در گذر از بحران - الیزابت فنویک / تونی اسمیت - ترجمه: ناهید رشید / نسرین گلدار - ۱۳۸۴.
- دوازده گام تا مدیریت موفق - نویسنده: محمد سیدا - ۱۳۸۵.
- دو هزار و یک نکته برای کامیابی - چارلز لایت فوت - ترجمه: بهزاد رحمتی - ۱۳۷۵.
- دیوان خواجه حافظ شیرازی - سید ابوالقاسم انجوی شیرازی.
- راه‌های ساده برای زنان شاغل، مردان شاغل و مدیریت - پرومود باترا - ترجمه: طوبی یکتایی - ۱۳۸۴.
- راهنمای موفقیت ناثومی - ناثومی جود - ترجمه: مهدی قراچه‌داغی - ۱۳۸۴.
- روان‌های روشن - دکتر غلام‌حسین یوسفی - ۱۳۶۹.
- رهبری الهام‌بخش - اندرولی، مایکل مینارد - ترجمه: ناهید سپهرپور.
- رهبری - پروفسور الوود چاپمن - دکتر بهزاد رمضانی - ۱۳۸۱.
- رهبری و مدیریت یک دقیقه‌ای - کنت بلانچارد - ترجمه: علی‌رضا میرزایی - ۱۳۸۵.
- سازمان ناب - ریچارد مکینس - ترجمه: محمد ابراهیم پناهی.
- سومو - پل مک‌گی - ترجمه: شبنم لولاچی - ۱۳۸۵.
- سیزده اشتباه مهلک مدیران - دابلیو استیون بران - ترجمه: لعلیا موسایی - ۱۳۸۵.
- سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی - تألیف و ترجمه: امیررضا شادفر.
- شاهنامه فردوسی در یک نگاه - محمود نامنی - زیرچاپ.



- صد روش برای اینکه به خودتان انگیزه بدهید - استیو چندلر - ترجمه: افشین ابراهیمی - ۱۳۸۵.

- صد و یک راز مدیران موفق - جان مکسونل - ترجمه: حوریا موسایی - ۱۳۸۵.

- صد و یک قانون تجارت - اسلی پاكل، آدریان آویلا - ترجمه: مامک بهادرزاده.

- صفت‌های بایسته یک رهبر - جان ماکسونل - ترجمه: مهدی قراچه‌داغی - ۱۳۸۵.

- صلوات محمدی - سیدحسین رضوی - ۱۳۵۰.

- عارفانه‌ها - رضا معصومی - ۱۳۷۰.

- عذرخواهی یک دقیقه‌ای - کنت بلانچارد، مارگارت مک براید - ترجمه: مامک بهادرزاده.

- عذرخواهی یک دقیقه‌ای - کنت بلانچارد - مارگارت مک براید - ترجمه: علی‌رضا میرزایی - ۱۳۸۵.

- غذای روح در محیط کار - جک کانفیلد - مارک ویکتور هانس - ترجمه: عباس چینی، نازیلا رفعتی - ۱۳۸۲.

- غذای روح - دوره ۱۳ جلدی - مارک ویکتور هانس - ترجمه عباس چینی - ۱۳۷۵.

- فرزندگان - احمد بهشتی - ۱۳۷۰.

- فرهنگ موضوعی ادب پارسی - آثار عطار نیشابوری - قادر فاضلی - ۱۳۷۴.

- فکر بکر برای خلاقیت و ابتکار مدیران - پرومود باترا - ترجمه: طوبی یکتایی - ۱۳۸۳.

- قدرت مدیریت اخلاقی - کنت بلانچارد - ترجمه: بهزاد رمضانی.

- قرص مدیریت - کنت بلانچارد - مارک مو چینک - ترجمه: مامک بهادرزاده - ۱۳۸۴.

- کتاب کوچک دکتر علی شریعتی - محمود نامنی - ۱۳۸۴.

- کتاب کوچه - احمد شاملو - دوره ده جلدی - ۱۳۷۸.

- کشکول طبسی - سید علینقی طبسی حائری - ۱۳۴۹.

- کلیات سعدی - عباس اقبال آشتیانی - ۱۳۵۶.

- کلیدهای موفقیت در مدیریت - آن. نانانی - ترجمه: نازلی گرگانی - ۱۳۸۵.

- کنترل آماری فرایند - دکتر رضا مهربان - ۱۳۸۱.

- گام برتر در مدیریت اندیشه - پرومود باترا - ترجمه: طوبی یکتایی.

- گانگ هو - مدیریت شگفت‌انگیز - کنت بلانچارد، شلدون بالز - ترجمه: صدیقه

ابراهیمی (فخار) - ۱۳۸۵.

- گزیده‌ای از آثار خواجه عبدالله انصاری - محمود نامنی - زیرچاپ.
- گفت و گو با مدیریت یک دقیقه‌ای - کنت بلانچارد - اسپنسر جانسون - ترجمه: مهندس پژمان کوشش - ۱۳۸۴.
- گفت و گو با مدیر یک دقیقه‌ای - کنت بلانچارد - رابرت لابر - ترجمه: صدیقه ابراهیمی.

- گنج بی رنج - دوره دو جلدی - فضل الله اویسی - ۱۳۷۱.
- گوهرهای خرد برای مدیران - پرمودا باترا - ترجمه: طوبی یکتایی.
- لطفاً گوسفند نباشید - نویسنده: محمود نامنی - ۱۳۸۶.
- مثنوی معنوی - عبدالکریم سروش - ۱۳۷۶.
- مجموعه اشعار عرفانی شاعران جهان - محمدتقی جعفری - ۱۳۴۵.
- مدیران جوان بدانند - کیت کتان - ترجمه: قاسم کریمی - ۱۳۸۴.
- مدیر روشن بین - خوزه سیلوا - ترجمه: مجید پزشکی - ۱۳۸۵.
- مدیر موفق، کارمند موفق - پرمودا باترا - ویجی باترا - ترجمه: طوبی یکتایی - ۱۳۸۲.
- مدیریت استرس - کنت بلانچارد - ترجمه: دکتر بهزاد رضایی.
- مدیریت با عشق - نوال المیهنی - ترجمه: مریم حیدری - ۱۳۸۳.
- مدیریت بدون زور و اجبار - ویلیام گلاس - ترجمه: نسرين ملكي.
- مدیریت برخوردن - نویسنده: محمد سیدا - ۱۳۸۴.
- مدیریت بهره‌وری از زمان - رابرت اوهایزر - ترجمه: محسن رئوفی.
- مدیریت تولید - حمید داودپور - ۱۳۸۵.
- مدیریت دگرگونی - دکتر ایزاک آدیزس - ترجمه: عباس باقری.
- مدیریت دولتی نوین - آون هیوز - ترجمه: دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر سهراب خلیلی شورینی - دکتر غلامرضا معمارزاده تهرانی - ۱۳۸۵.
- مدیریت زمان - نویسنده: محمد سیدا - ۱۳۸۴.
- مدیریت عمومی در آموزش و پرورش - ترجمه و تألیف: دکتر محمدعلی فرجاد.
- مدیریت فرآیند انگیزش - توویدادیل - ترجمه: دکتر بهزاد رضایی.
- مدیریت فرهنگ سازمان - استانی دیویس - ترجمه: دکتر ناصر میرسپاسی، پریچهر

معتمد گرجی - ۱۳۷۶.

- مدیریت مالی - وستون - یوجین بریگام - ترجمه: دکتر حسین عبده تبریزی، پرویز

مشیرزاده مؤیدی - ۱۳۸۵.

- مدیریت نهایی - نویسنده: محمد سیدا - ۱۳۸۴.

- مدیریت یک دقیقه‌ای - بلانچارد، اسپنسر جانسون، ترجمه: مهندس پژمان کوشش.

- مدیریت یک دقیقه‌ای وقت‌شناس و هدفمند - گنت بلانچارد، استیون گاتری - ترجمه:

مهرداد مهاجر - ۱۳۸۵.

- مدیر یک دقیقه‌ای - اسپنسر جانسون - گنت بلانچارد - ترجمه: الهام مبارکی‌زاده.

- مدیر یک دقیقه‌ای - اسپنسر جانسون - گنت بلانچارد - ترجمه: هانیه حق‌نبی مطلق.

- مدیر یک دقیقه‌ای و آمادگی جسمانی - گنت بلانچارد - ترجمه: مهرداد مهاجر - ۱۳۸۵.

- مشاعره - تک بیت‌های ناب: رضا معصومی - ۱۳۷۶.

- معجزه ارتباط و ان. ال. پی - جری ریچارسون - ترجمه: مهدی قراچه‌داغی - ۱۳۸۰.

- نگرشی نو بر زندگی - پرمودا باترا - وی جی بترا - ترجمه: اشرف عدیلی - ۱۳۸۰.

- نگین سخن - عبدالرفیع حقیقت - دوره ۱۰ جلدی - ۱۳۷۰.

- هدف - دکتر الیاهو. م - گلدردت - ترجمه: داریوش نقشینه - ۱۳۸۴.

- هزار سال شعر فارسی - سیروس طاهباز - احمد رضا احمدی - جعفر ابراهیمی -

اسدالله شعبانی - ۱۳۶۵.

- هزار سال نثر فارسی - کریم کشاورز - ۱۳۷۱.

- هزار و یک حکایت تاریخی - نویسنده: محمود حکیمی - ۱۳۷۱.

شایان ذکر است!

منابع، بسیار بسیار فراتر از عناوین ذکر شده می باشد.  
منابع فراوانی که توسط گروهی از اساتید «خارج از کشور» از  
کتاب های ادیان الهی، کتاب های موجود روز، یادداشت ها و نوارهای  
سخنرانی بزرگان علوم؛ اقتصاد، تجارت، روان پزشکی و  
جامعه شناسی اقتصادی امروز آمریکا و اروپا استفاده شده است که  
اگر قرار بود نام منابع آورده شود با افزودن تعداد کثیری از صفحات  
مواجه می شدیم.

لذا به منظور گریز از ملال شما عزیزان فقط تعداد محدودی از  
منابع استفاده شده داخل کشور را ذکر نمودیم!  
اما، به این بهانه برایتان نگاشتیم تا به عظمت کاری که «فقط برای شما  
خوبان» انجام شده آگاه شوید!

## معرفی دیگر آثار نویسنده :

- کتاب کوچک علی علیه السلام      ● لطفاً گوسفند نباشید
- کتاب کوچک زرتشت      ● لطفاً موفقیت را باور کنید
- کتاب کوچک دکتر علی شریعتی      ● لطفاً همسر خوبی باشید.\*
- کتاب کوچک مولوی      ● لطفاً پدر و مادر خوبی باشید
- کتاب کوچک معلم      ● لطفاً مدیر موفق باشید
- کتاب کوچک سهراب سپهری      ● لطفاً انسان باشید\*
- کتاب کوچک جبران خلیل جبران      ● کلیات خواجه عبدالله انصاری\*
- کتاب کوچک پدر و مادر      ● کلیات سعدی\*
- آشنائی با مولوی      ● مثنوی معنوی
- زندگی و اشعار پروین اعتصامی      ● تفسیر و تفأل غزلیات حافظ\*
- فرهنگ جامع نام      ● فرهنگ ناب حافظ\*
- فرهنگ تعبیر خواب «نامن»      ● گلشن راز\*
- فرهنگ لغات فارسی «نامن»      ● تفأل شیخ بهایی در اشعار حافظ\*
- پیامی برای تمام فصول زندگی      ● مثل‌ها و حکایت‌ها

کتاب‌هایی که در آنها زندگی‌نامه یا مقدمه نگاشته‌اند:

- فرهنگ لغات شش جلدی معین - ویرایش جدید
- فرهنگ اطلاعات عمومی «نامن»

\* در دست اقدام.

تصویر ابو عید الرحمن کردی

## Please Be a Successful Manager

همان ارزی که می‌ورزی!



ISBN: 978-964-8518-16-0



9 789648 518160

www.namannashr.com